

「社会システム・デザイン」とは何か — 課題設定・形成能力という「身体知」の獲得 —

慶應義塾大学大学院SDM

2013年2月26日

横山禎徳

社会システム・デザイナー

今日お話ししたいことは

はじめに

I 日本に必要な「イノベーション」は「システム・イノベーション」

II 「社会システム・デザイン」という「身体知」の獲得

III 「社会システム・デザイン」のアプローチとは何か

IV 日本の直面する「社会システム・デザイン」テーマ

V 「医療システム・デザイン」の例

VI 課題設定と解決のアプローチ

おわりに

はじめに — 両者の違いは何か

- ルー・ガースナー 対 ジャック・ウェルチ
 - ガースナーは「社会システム・デザイナー」的経営者だったがウェルチは伝統的経営者
 - ガースナーは8つのCRM (Core Process Design)を行い企業形態の革新をおこなった
 - ウェルチは既存事業を買い取り、より良い経営に変えたが新しい事業、および事業形態を作りださなかった
- 井深大・盛田昭夫 対 本田宗一郎
 - 井深・盛田はコンピュータ用トランジスターの機能拡張性を発見しトランジスターラジオを発明した
 - 本田はオートバイを発明したわけではなく、既存分野のローエンドからの参入して追い上げ、「モーターサイクル・シンドローム」(注)という世界現象を起こした

I. 日本に必要な「イノベーション」は 「システム・イノベーション」

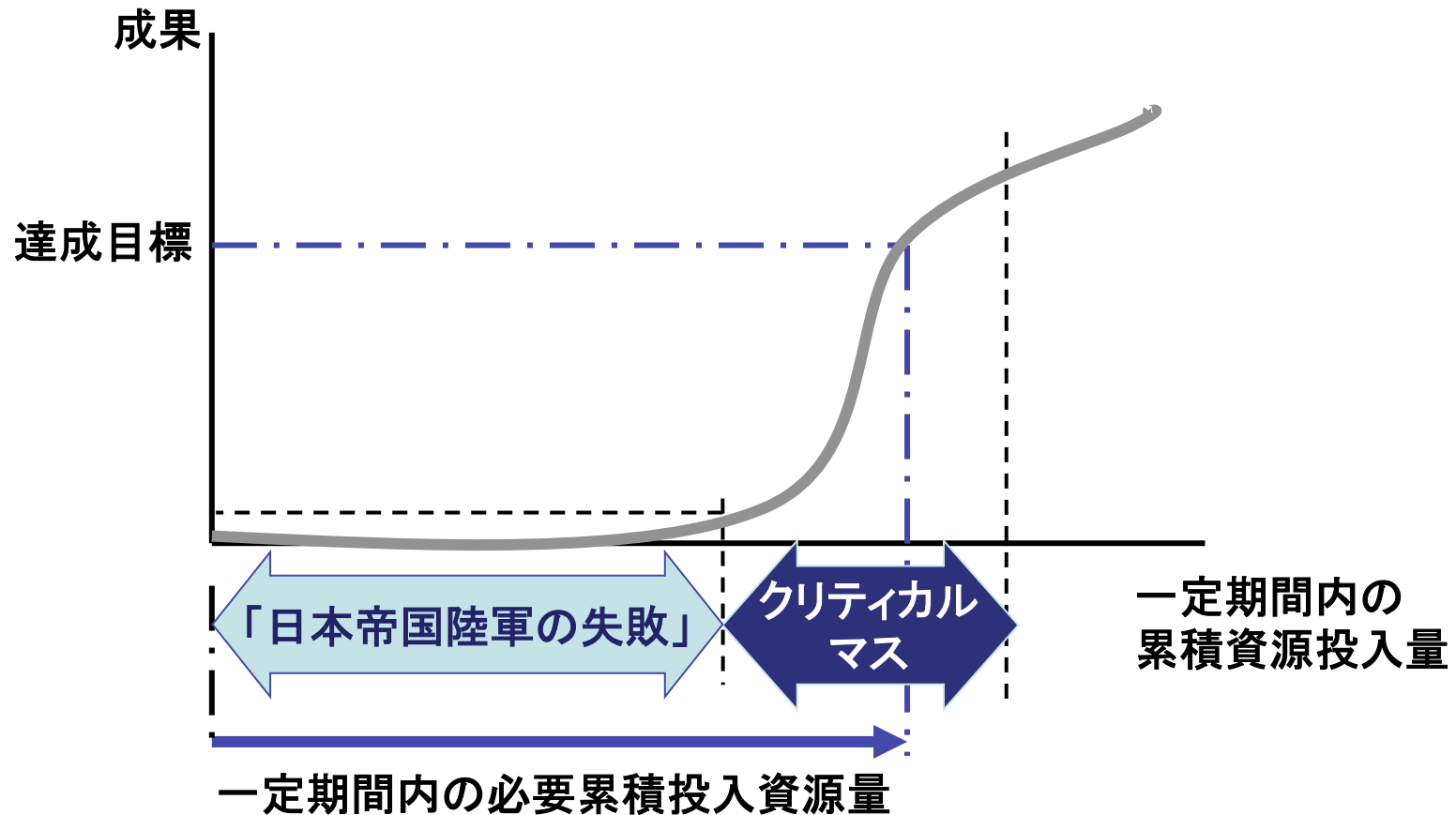
- イノベーションには二種類あり、分けて議論すべき
 - プロダクト・イノベーション/コンセプト・イノベーション
 - システム・イノベーション
- 日本はプロダクト・イノベーション/コンセプト・イノベーションはできる
 - 「世界の名品1960」にトランジスター・テレビとサイン・ペン
 - デジカメ、写メール、ウォッシュレット、ナショナル・モミモミ
 - カドケシ、フリクション、クルトガ
 - プリウス、新幹線、カーナビはコンセプト・イノベーション
- 問題はシステム・イノベーションができるかであり、今のところあまり強いとは言えない

コモディティ化した「企業戦略」における差別化の源は「システム・デザイン」

- 「企業戦略」はもはや「ハイテク・コモディティ」、「エンジニアード・コモディティ」でしかない
 - DRAMや薄型テレビは誰でも作れるわけではない、かといって、誰が作っても同じで差別化できない
 - イゴール・アンゾフの「企業戦略論」(1965)から45年経て企業戦略作りも「エンジニアード・コモディティ」化
- 差別化の源泉は「クリティカル・マス」に加えて「時間差による差別化」と「システム・デザイン」にしかない
 - 「クリティカル・マス」までの投資が戦略の本質
 - 他より常に3年先を走り続ける「時間差による差別化」
 - 「触れなくて目に見えない」デザインはまねされにくい

常に資源制約の中で優先順位の高い分野に「クリティカル・マス」まで資源を投入する規律を持つ

資源投入のS字カーブ効果



「デザイン」とは何かを理解する必要がある

- 「デザイン」とは多様で、一見、無関係に見える多様な要素のIntegration(統合)作業であり、Abductiveな推論を使う
 - 演繹(Deductive)
 - 帰納(Inductive)
 - 仮説設定・検証(Abductive)
- 規範的(Normative)文化や認知的(Cognitive)文化とは異なる経験的(Empirical)文化が「デザイン」の本質、すなわち、「永遠に正しいデザイン」はない
- 仮説設定・検証による統合に熟達するには十分な訓練で皮膚感覚に基づいた「身体知」を獲得する

「触れて目に見えるもの」だけでなく「触れなくて目に見えないもの」も「デザイン」できる

「デザイン」とは統合であり「繰り返し」作業が方法論

……ではない

- ・分析から演繹的、帰納的には導き出せない
- ・一方向へ秩序正しく進む思考プロセスではない
- ・抽象的な一般解を言葉で説明するのではない
- ・技能訓練と経験と語彙のない素人にはできない

……である

- ・すぐれた仮説を創り出しながら統合する
- ・行ったり来たりの多い繰り返しの構築作業である
- ・特殊解、かつ、現実解であり、実社会に実現させる
- ・触れなくて目に見えないことを扱う経験の集積である

「触れなくて目に見えない」ものデザイン能力の 差が目立ってきている

- 目に見えない「五感のデザイン」をしようとするデザイナーとしての意志と感性の差が明らかに存在
 - 自動車のエンジンのような音のデザイン
 - 高級旅館における肌触りと香りのデザイン
 - iPhoneにおける「スムーズな触感」のデザイン
- iPod/iPhone/iPadが日本の企業からでなかったのは「組織デザイン」能力の差にある
 - 時代の洞察力と構想力のある社長を選ぶ「組織デザイン」ができてない
 - 「組織デザイン」とは「箱」ではなく、意思決定システムの集合をデザインすること
 - 結局、今は「組織デザイン」が戦略である時代

組織の「箱」でなく人の行動変容の「システム・ソフトウェア」をデザインするのが「組織デザイン」

「組織デザイン」の発展段階説

- | | |
|---------------|--|
| 1. 実体論的段階 | <ul style="list-style-type: none">• 形のよいのが「よい」組織• 上位下達のピラミッド型体系 |
| 2. 機能論的段階 | <ul style="list-style-type: none">■ 職務権限と管理スパンを重視■ 各スクリューによる定員決定 |
| 3. 構造論的段階 | <ul style="list-style-type: none">■ 機能別か、マトリクス型か総本部制か |
| 4. ソフトウェア論的段階 | <ul style="list-style-type: none">■ 価値観、感情等ソフト面へ配慮■ OS(Operating System)として組み立て |

「組み立てる」ための高度技能としての「システムデザイン」の能力を訓練を通じて習得すべき

- 「デザイン」は学問ではないが、複雑な時代での「課題設定」と「組み立てる」解決に必要な高度技能
- 「デザイン」能力なしでは問題の指摘は出来るが「組み立て」ができず、「問題の裏返し」を答としがち
 - 「20年間経済が低迷しているから新成長戦略・・・」
 - 「でもやはり低迷しているから日本再生戦略・・・」
 - 「OECD諸国で子育て予算が最低だから子供手当・・・」
- 「システム」思考の訓練がない要素還元的発想中心では先例なき時代の「課題設定」能力として不十分

Ⅱ. 「社会システム・デザイン」という 「身体知」の獲得

- 今、日本で最もイノベーションを必要としている重要な課題は世界中誰も答を持っていない「超高齢化社会をどう経営するか」ということ
- この最重要課題の設定・解決に必要な能力はシステム・イノベーションができる「社会システム・デザイン」の能力である
- デザインは元々「身体知」であるが、「社会システム・デザイン」は言葉でデザインする独特の「身体知」
- 「身体知」は頭で理解するのではなく、繰り返しの練習・訓練を通じて体で覚える

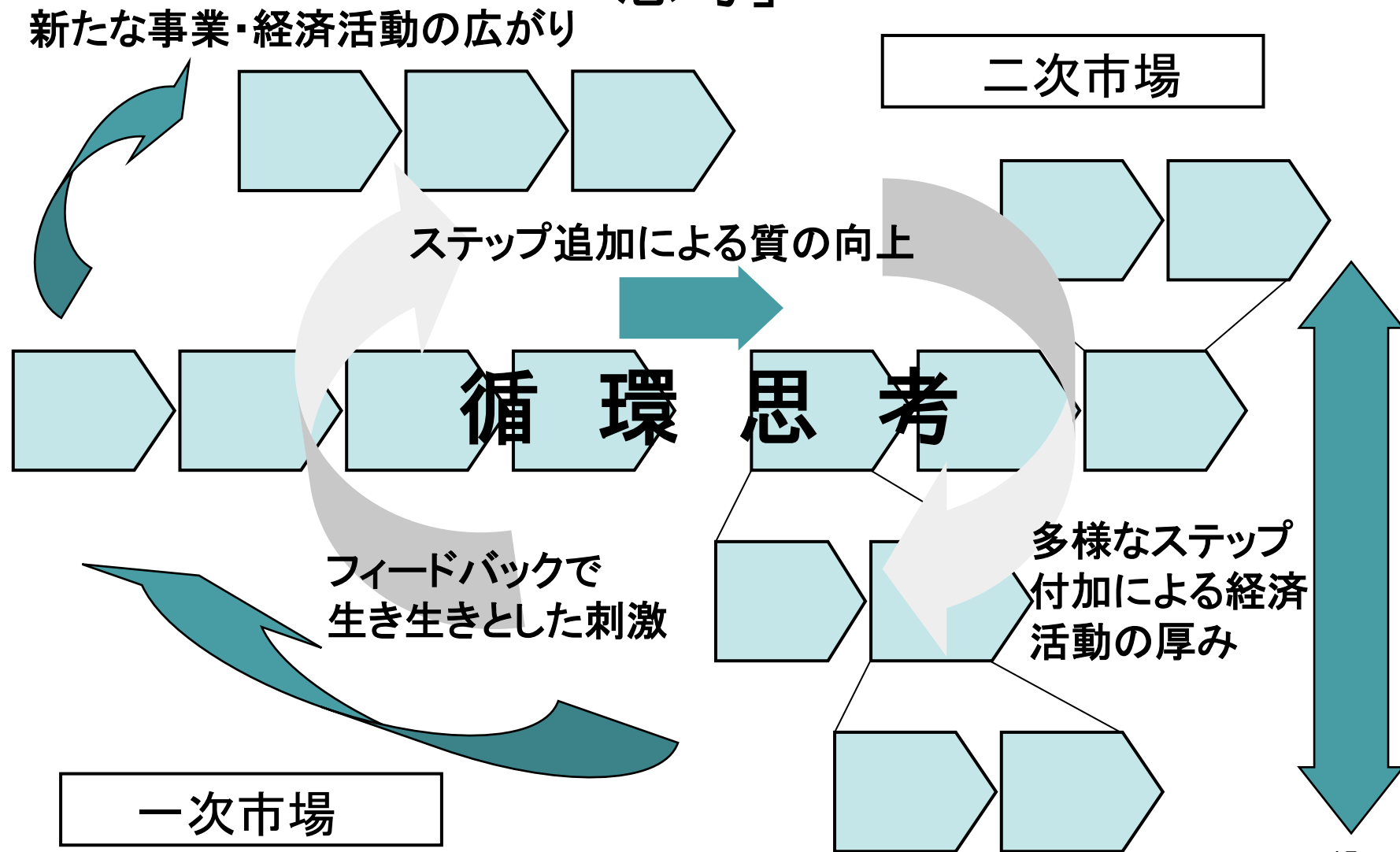
「高齢化社会の経営」という課題をとらえる新たな発想のアプローチが「社会システム・デザイン」

- 以前のようなリニア、すなわち、直線的な成長が出来ない時代において企業とGDPの拡大を目指すデザイン・アプローチは「循環思考」による
- 経済成長率や企業効率を目標にするとCO2も増えがちで「デフレ」も克服できないというジレンマを克服し「組み立て」ができるアプローチが必要
- 「成長」という旧来の発想から一旦離れ、経済活動の質、厚み、深み、広がりをデザインすることで新しい「消費」と「雇用」の「拡大」を創造するという発想

「循環思考」が経済の質、厚み、深み、広がりを作り、結果的に経済規模が拡大する

- 経済は「拡大」を目指すべきで「成長」はその一部
 - 「一次市場」は「成長」しか考えない「線形思考」
 - 「二次市場」は回転市場による「拡大」を目指す「循環思考」
- 自動車分野の発展を振り返ると活動ステップが増え循環を作りだすことがこの分野の拡大を支えている
 - 新車販売から下取をし、整備して、中古車販売へ展開
 - 中古車市場のカーセンサー、オークネット等各種サービス
 - 車を使うが記号論的価値を感じない層へのコンシエルジュサービスは今後の可能性
- iPod/iPhone/iPadの展開も学習、発見しながら循環的展開を作りだしている

経済活動の質、厚み、広がりを追求すればその微分である成長率は自然に増大するという「循環思考」



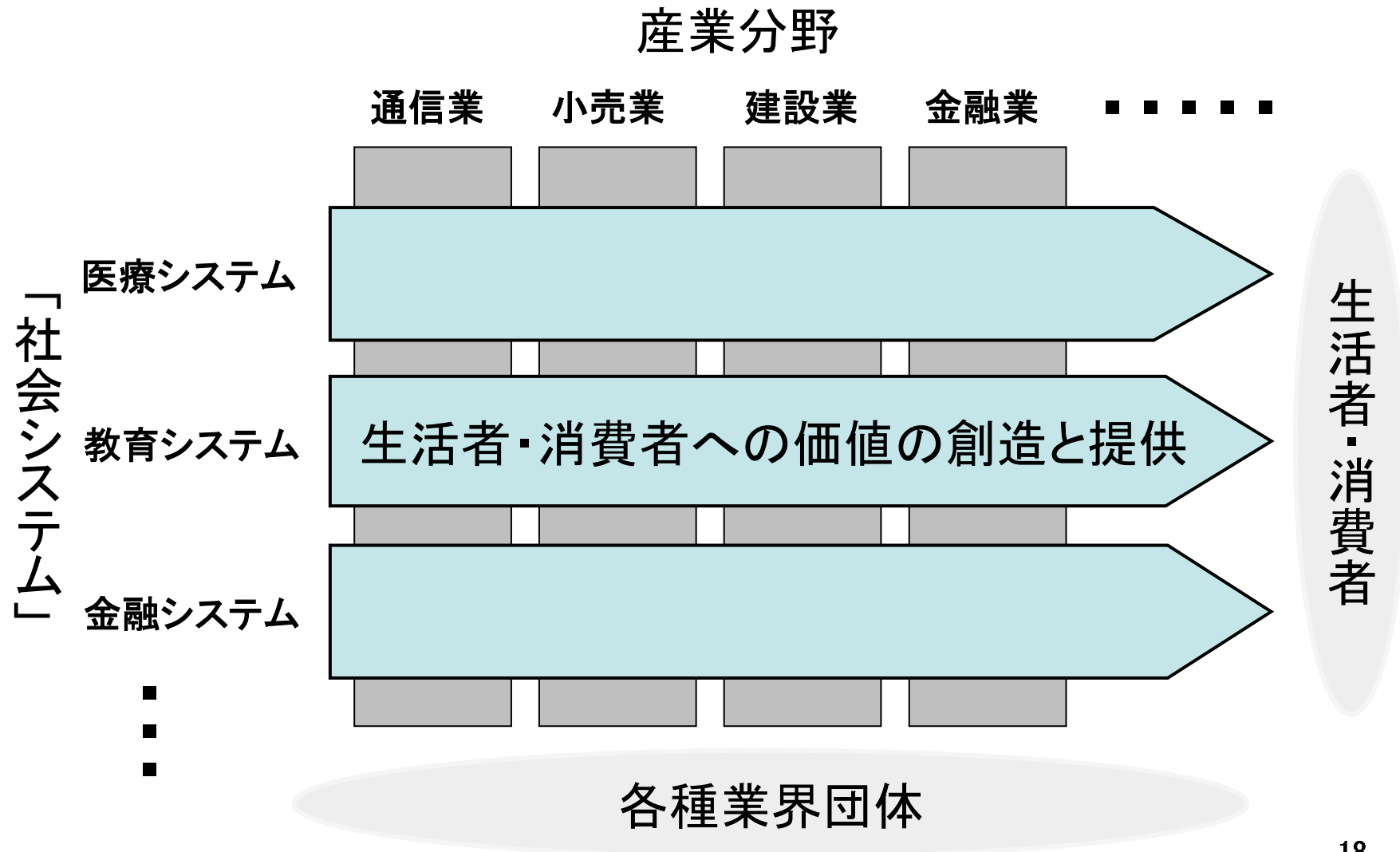
これまでも「社会システム・デザイナー」はいた

- 大岡越前が「米先物システム」をデザインし、本間宗久他十数名の米商人が1730年に大坂堂島米相場会所で米の先物取引を始めた
- 小林一三は外部経済を取り込んだ複合システムとしての「私鉄システム」を作り出し、高校野球やビジネス・ホテル等の新しい「社会システム」をデザインした
- クーベルタン男爵はオリンピックという故事を活用し、「オリンピック」という「社会システム」をデザイン
- 二人とも、これまでのスポーツ分野に新たな「社会システム」の導入によって「市場」を創造し、生活の多様化をもたらした

「社会システム」を新しい発想で明確に定義する

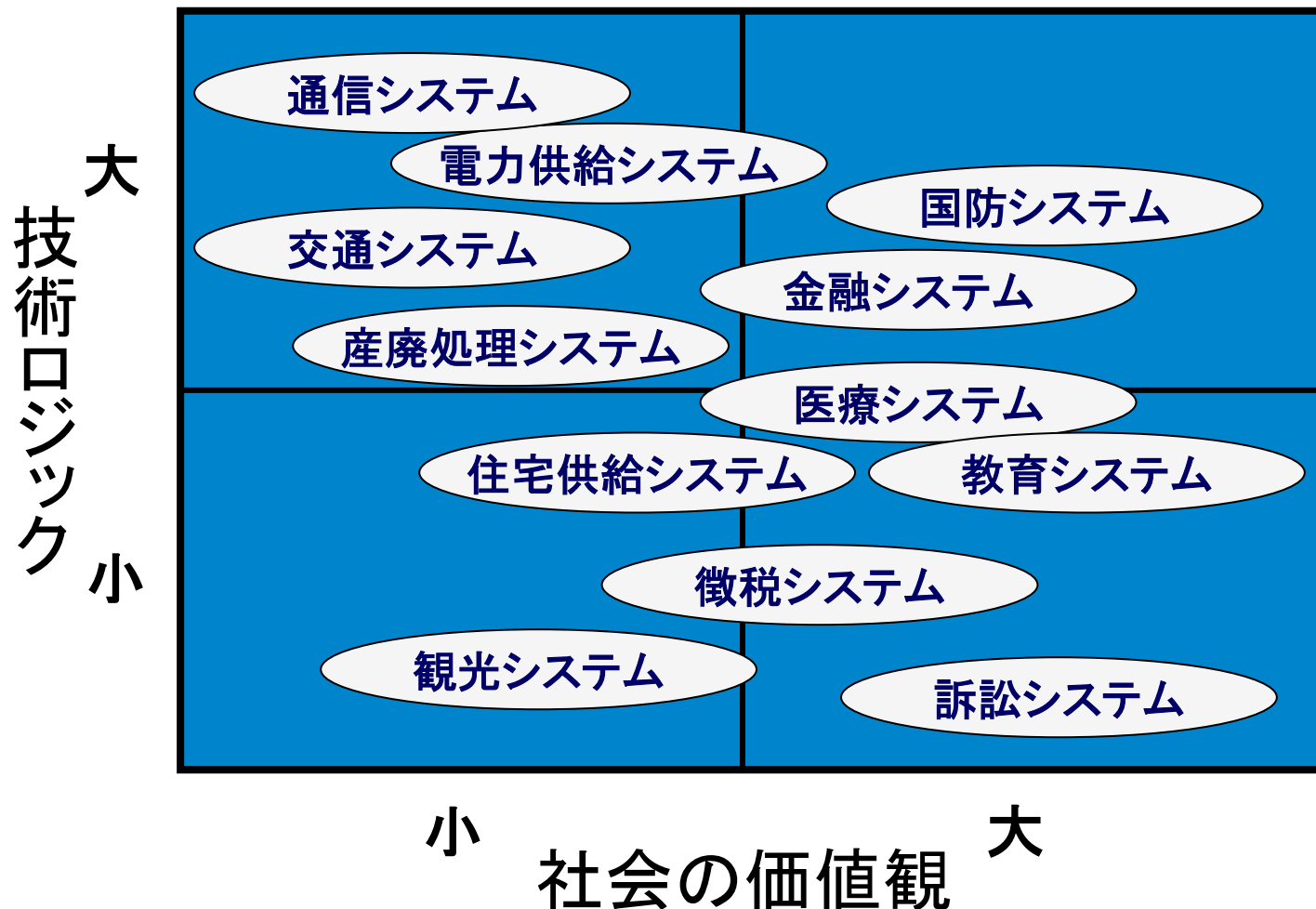
- 「社会システム」とは「生活者・消費者への価値創造と提供の仕組み」と定義し、消費者の視点に立つ
- 局所最適の合計が全体最適にならない今の時代はこれまでの「産業立国」という縦割り発想から産業横断の「社会システム」発想に転換する
- 例えば、医療産業には入れない銀行、保険会社、情報システム会社、運輸会社、建設会社なども「医療システム」の重要な参加者である
- 「技術のロジック」のみではなく、「社会の価値観」の影響も大きいのが「社会システム」である

「社会システム」の定義は既存の産業を横串した 「生活者・消費者への価値提供の仕組み」



技術ロジックだけでなく社会の価値観も重視
するから「社会システム」と呼ぶ

「社会システム」の存在する空間



Ⅲ. 「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」はダイナミック・システムデザインの目的達成のため5つのステップを踏む
2. 本質をついた「中核課題」を発見、定義し、それによって作り出されている「悪循環」を見つけ出す
3. 「良循環」は創造行為であり、「悪循環」の裏返しではないことに留意する
4. サブシステム以下は何をしたらいいのかのイメージが湧くアクション・フローを具体的に書き出す

5つのステップを踏んでデザイン作業を進める

「社会システム・デザイン」の作業ステップ

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」を新たに創造する

ステップー3 良循環を「駆動」するサブシステムを抽出する

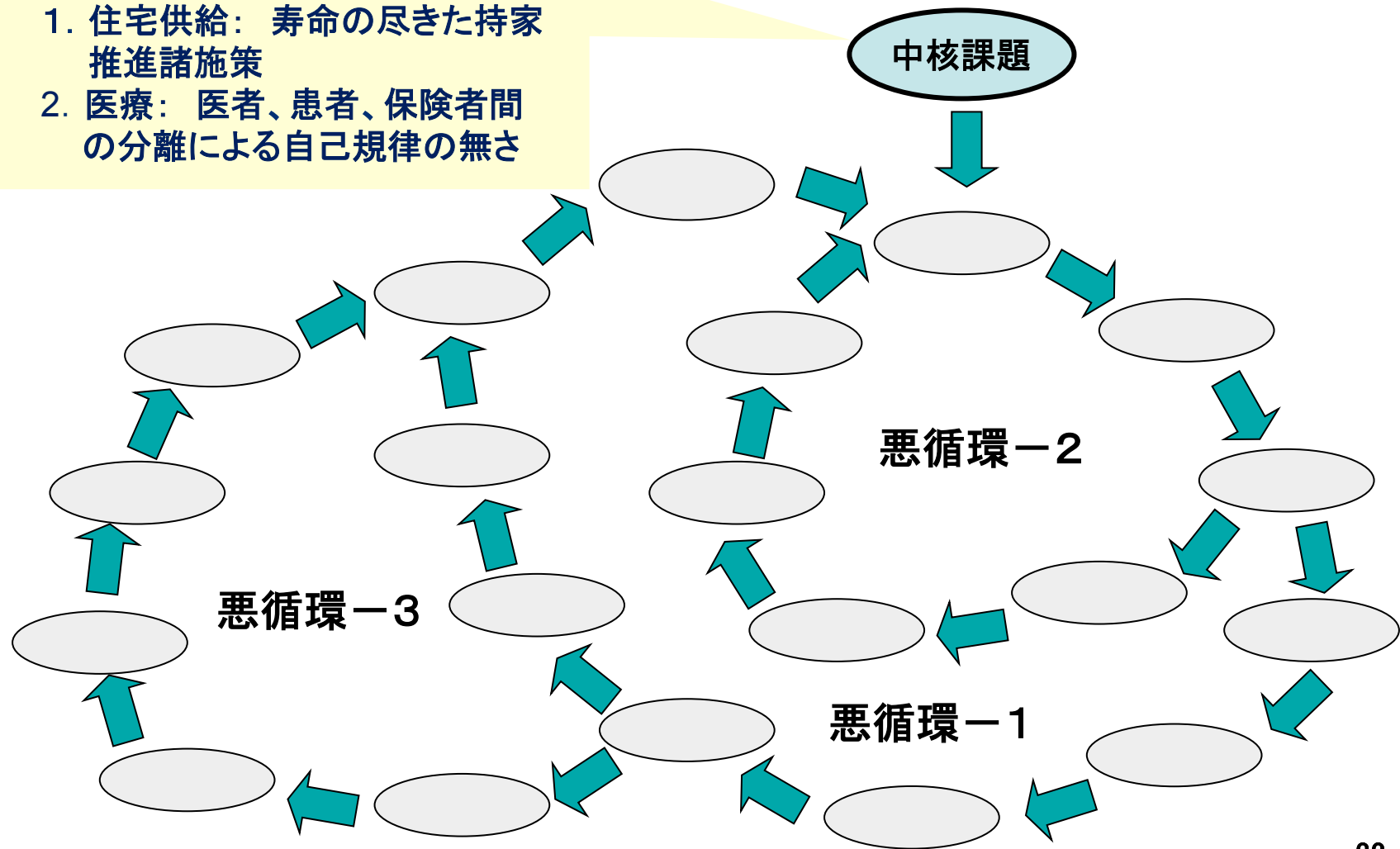
ステップー4 サブシステムごとの行動ステップを記述する

ステップー5 必要に応じてツリー状に細かく分解する

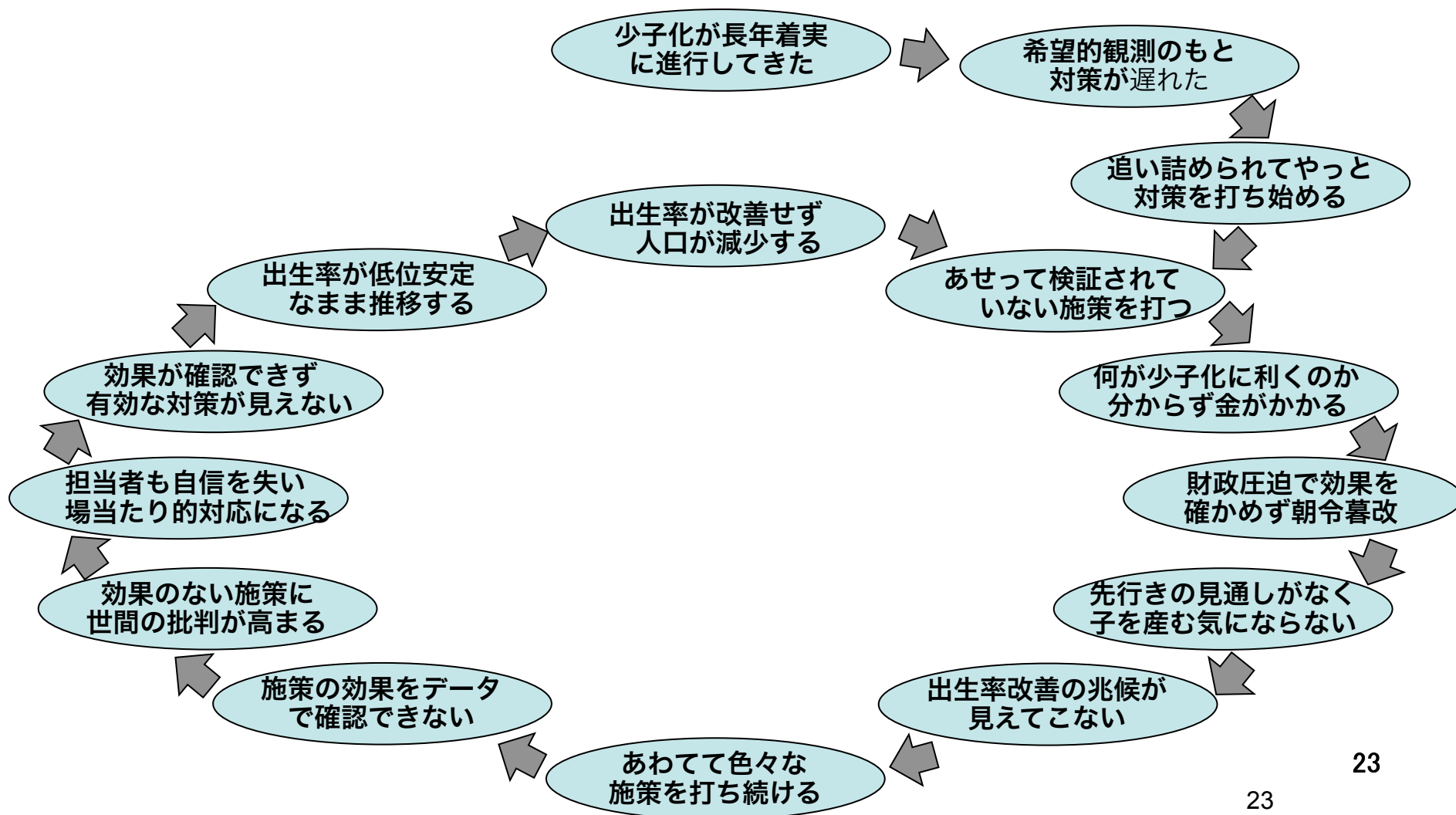
対象分野に内在する中核課題を定義し、そこから派生する複数の悪循環を発見する

中核課題の例:

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

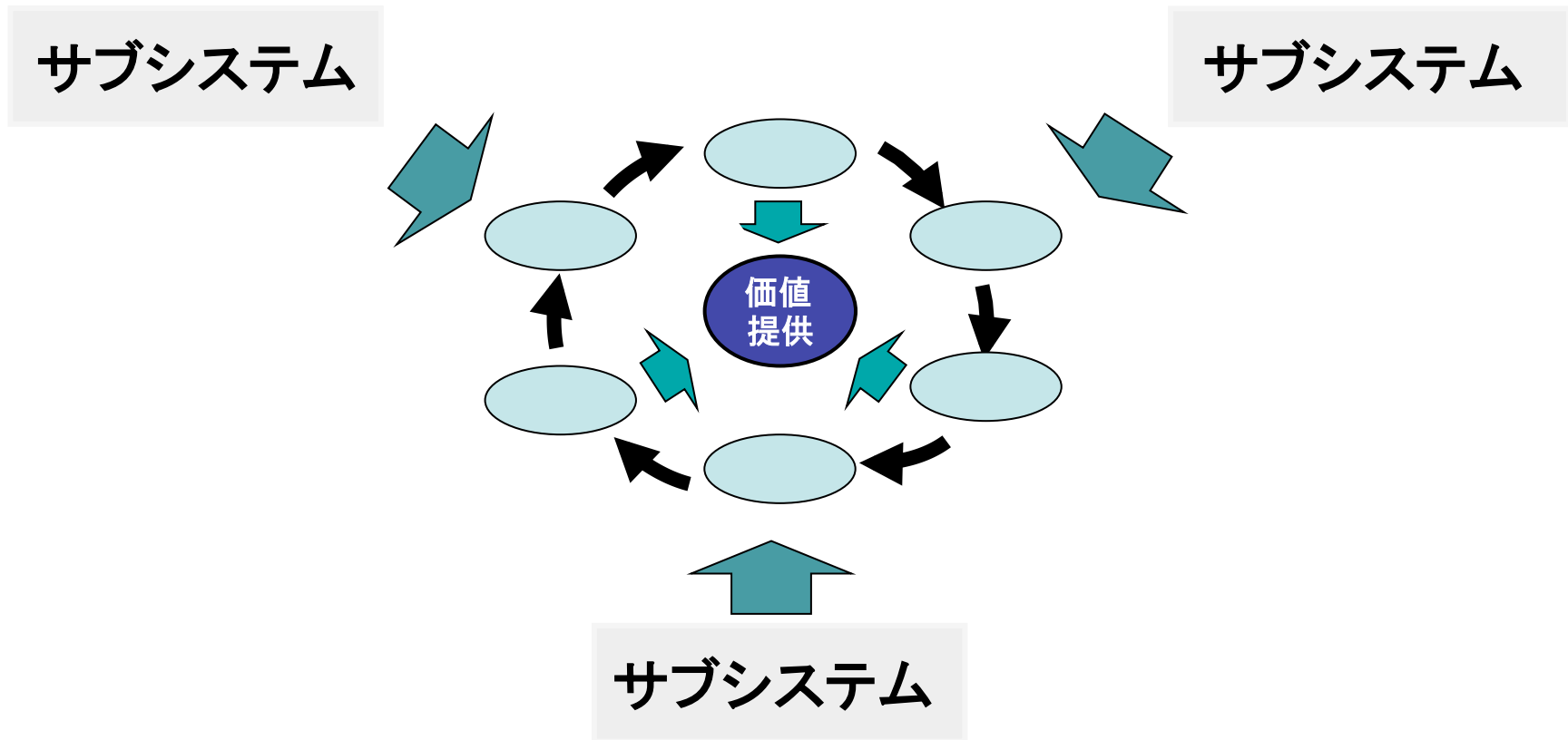


腰の据わらない少子化対策は効果の見えない まま無駄遣いを続ける—「悪循環」の例

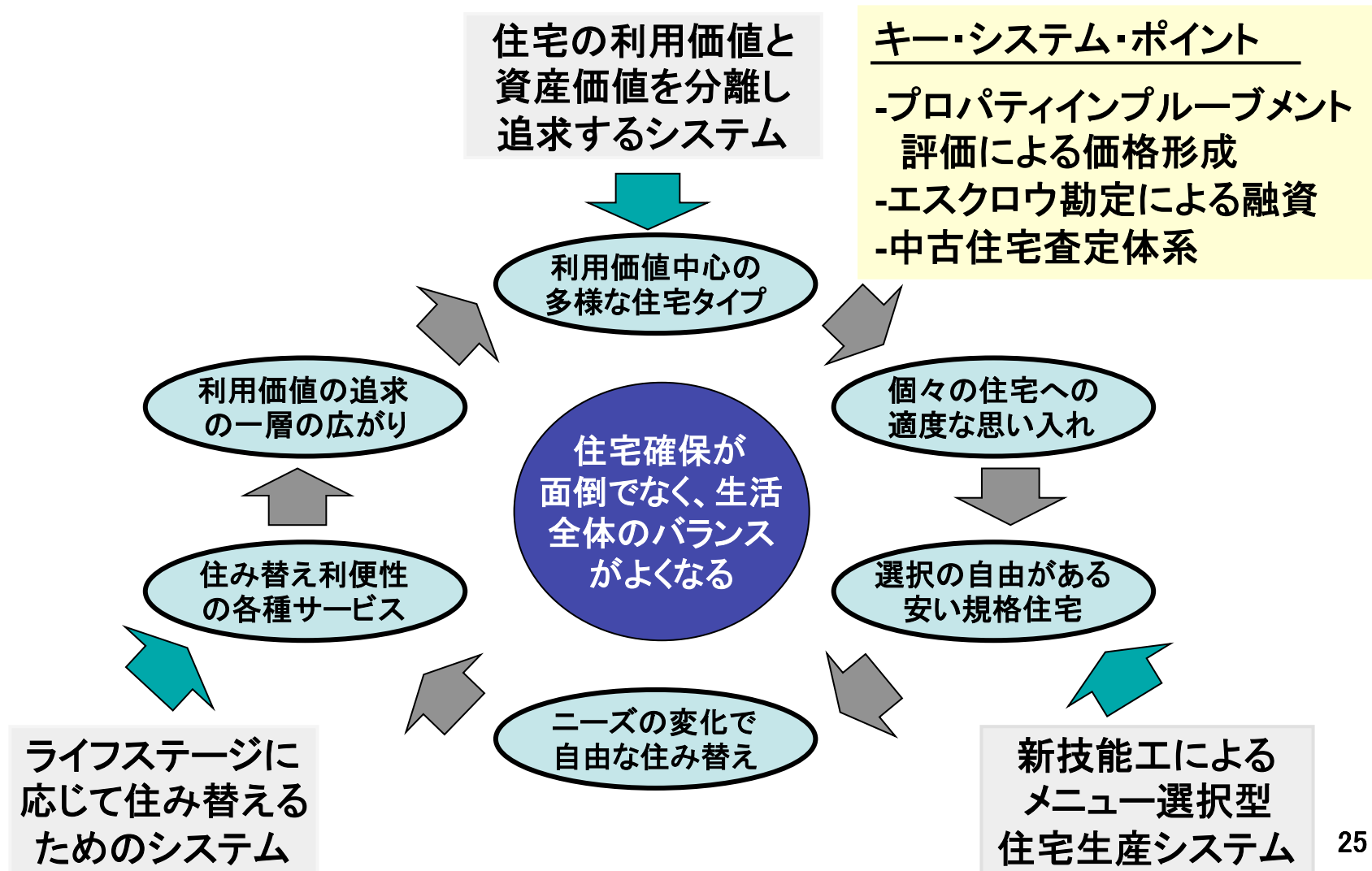


良循環を新たに創造し、それを「駆動するエンジン」
であるサブシステム群を三つ以上抽出する

良循環とそれを支えるサブシステム

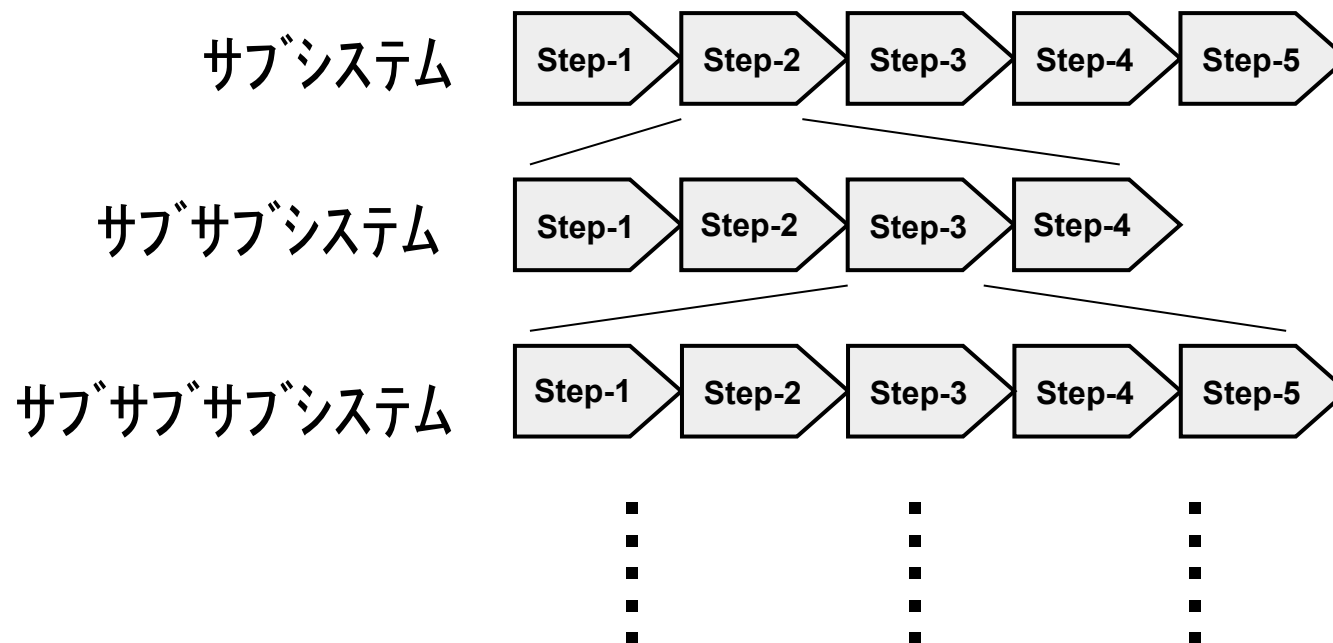


「悪循環」の裏返しを避け優れた「良循環」創造とその「駆動エンジン」としてのサブシステム抽出が鍵 住宅供給の良循環一例



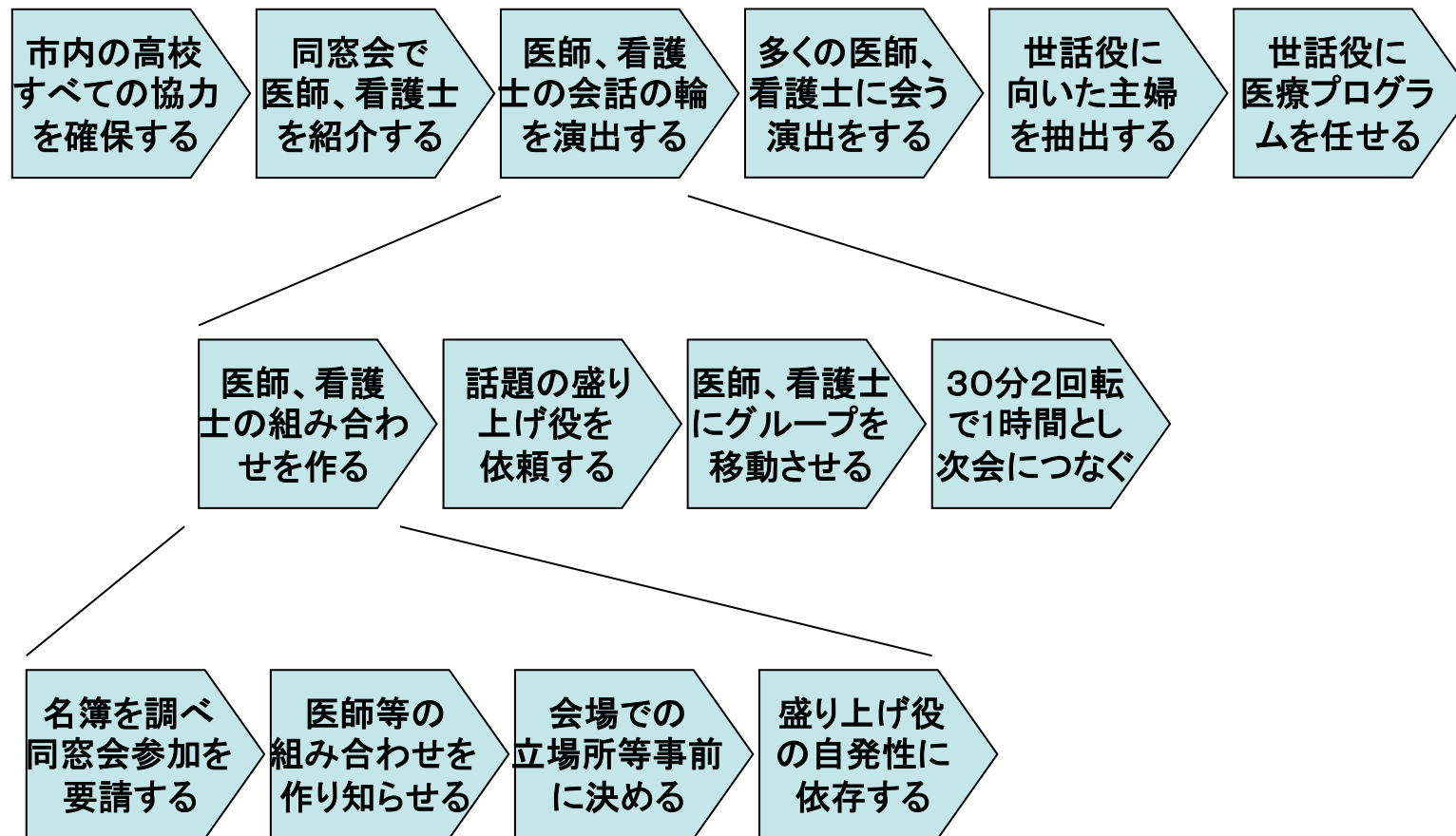
サブシステム以下の具体的行動ステップを階層的に組み立て、誰でもわかるようにする

層構造のサブシステム群



地域社会で人間関係の強い高校の同窓会で医者与健康人の対話を醸成するーサブサブシステム例

高校同窓会活用サブサブシステム

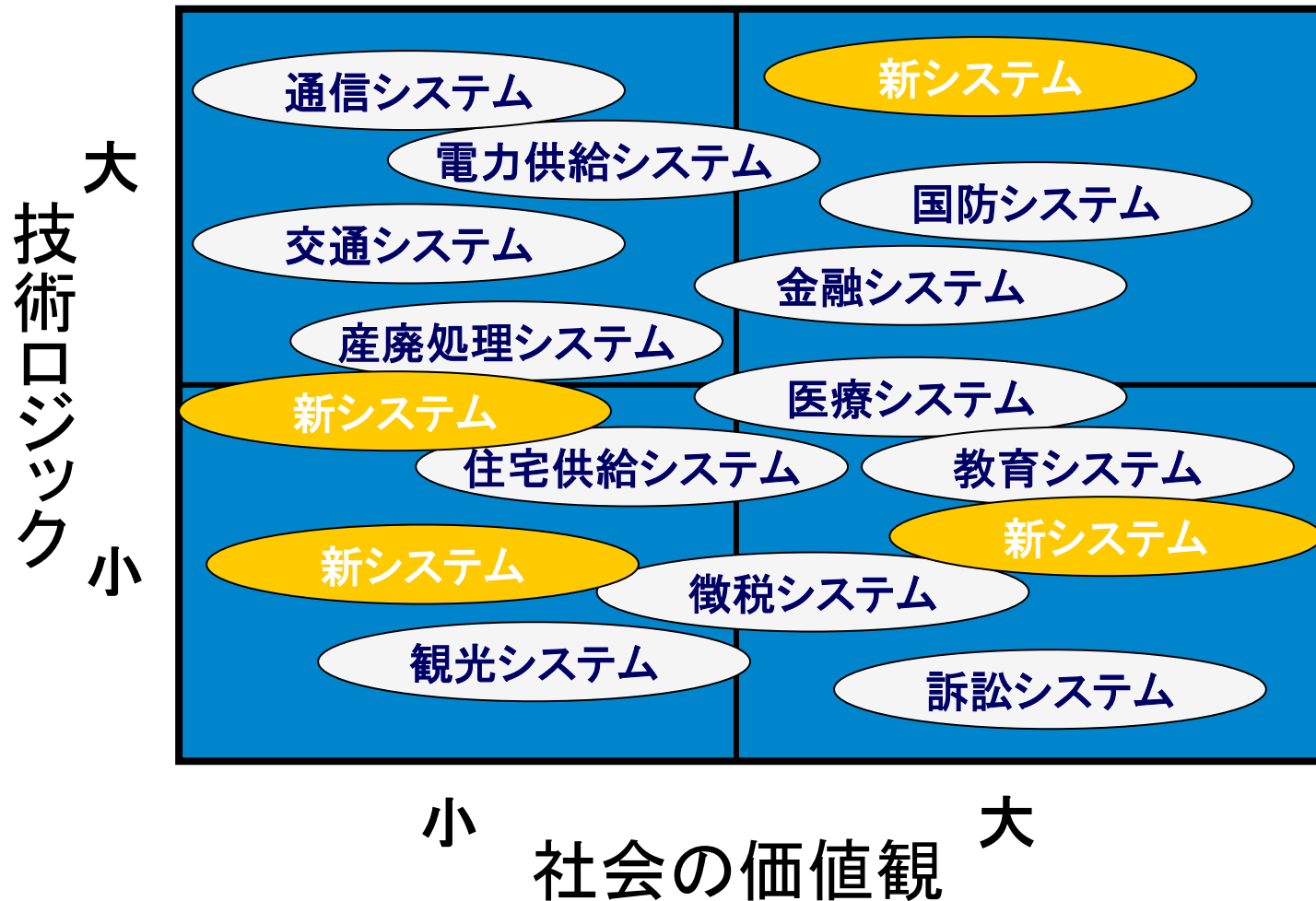


IV.日本の直面する「社会システム・デザイン」テーマ

1. 「超高齢化社会の経営」は人類史初めての課題であり、「欧米の先進事例」もなく、課題設定が大事
2. 魅力的な課題設定をし、新たな価値観と経営体系を日本が自前で確立すれば世界にその普遍性を持つ
3. 中国のような「子供から大人への成長」ではない、日本独自の「大人の成長」を定義 — ヒト成長ホルモンによる成長ではなく、努力の結果の成長
4. GDPという経済活動の質、厚み、深み、広がりを「循環思考」で創り出すのが「社会システム・デザイン」

「社会システム」のリ・デザインや新たなデザインと

導入が経済の質・厚み・深み・広がりを作り出す



経済の質、厚み、深み、広がりを創り出す新たな 「社会システム」はいくらでも存在する

- 「価値保証追求システム」が消費拡大と経済の厚みを増す「良循環」を創り出す
- 「二ヶ所居住システム」の消費誘発効果は大きい
- 「マイグレーション・パス・システム」によってリピーター型外国人「短期滞在者」を拡大する
- 「二次市場育成システム」によって経済活動の効率と厚みを同時に作りだす
- 「食料自給率改善システム」は「全国一律」発想を脱し、自給率の高い北海道と東北地方を活用する
- 「拡大首都圏(GTMA)活用システム」を通じて、いわば、逆説的に「一極集中の弊害」を排除する

「価値保証追求システム」が消費拡大と経済の厚みを増す「良循環」を創り出す

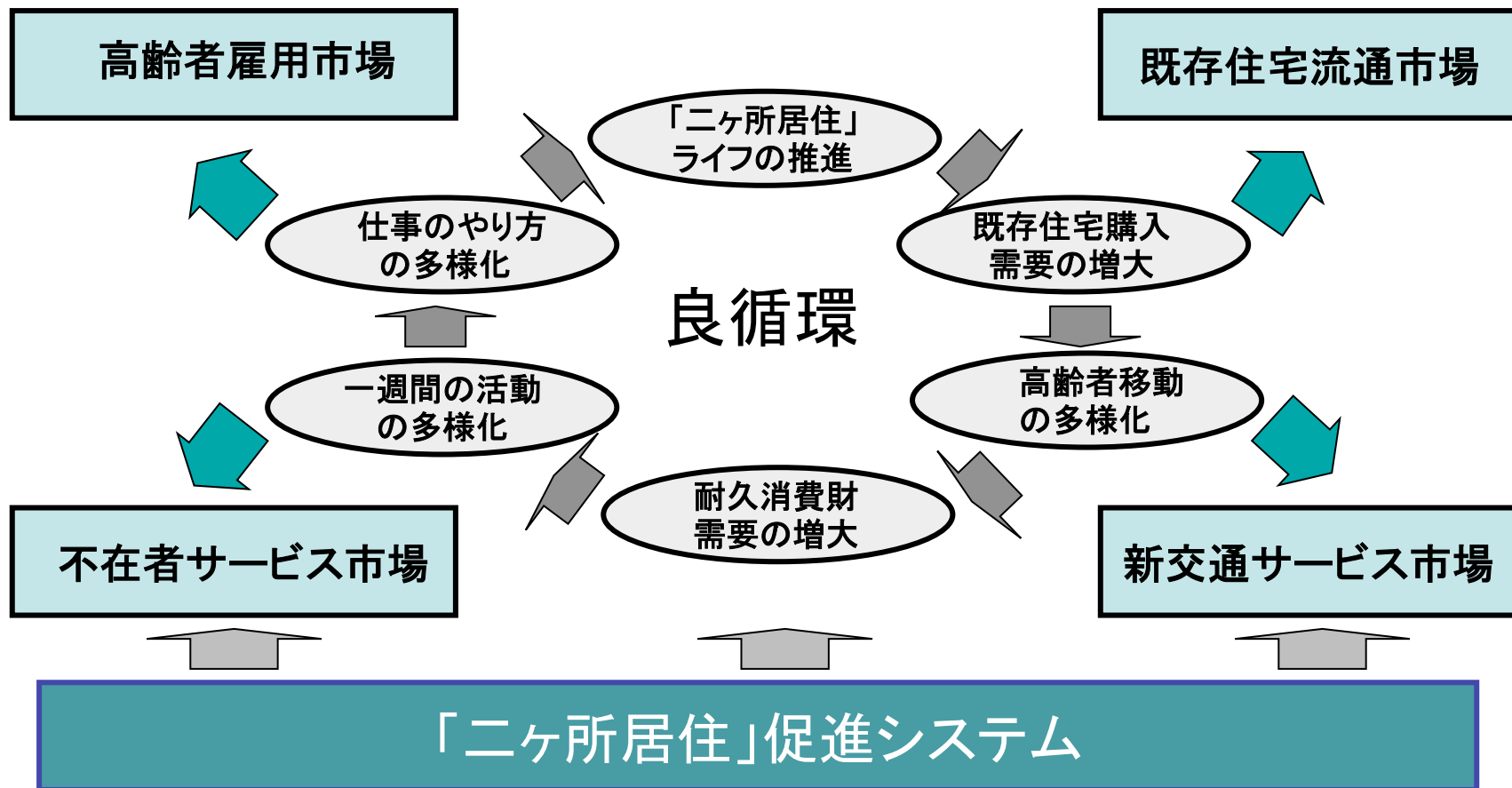
1. 利用期間中はモノとサービスで常に顧客の満足を保証するのが「品質保証」を超えた「価値保証」
2. 新規顧客の獲得よりもリピート顧客維持の方がコストは低く、かつ「価値保証」と相関
3. 「価値保証」は有料サービスであり、新たなサービス消費をする新たなビジネスの創造で経済活動の厚みを増す効果
4. 顧客に対する「効果」追求で「効率」が上がるという経済活動の質と生産性向上の「良循環」を達成

「二ヶ所居住システム」の消費誘発効果は大きい

1. 多種多様なライフスタイルを各世代で創造し、多様性を持った新たな経済活動を誘発
2. 「三日四日で暮らす一週間」を通じて新たな雇用パターンを作り、「人生は一回だが生活は二つ」のライフスタイルを実現し、人口減での「一人二役」
3. 安価な交通代（週末定期）や、既存住宅流通市場、住民税二ヶ所納入などの環境整備が必要
4. 「首都圏対地方」の二元論から脱却し、東京居住者の地方居住と地方居住者の東京居住の両方を追及

「二ヶ所居住」の良循環は新規の市場を形成し、 経済活動の広がりを創りだす

「二ヶ所居住」の良循環と市場可能性



「マイグレーション・パス・システム」によってリピーター型外国人「短期滞在者」を拡大する

1. 5千万人の外国人「短期滞在者」で約10兆円以上の直接消費が期待でき、関連消費はそれ以上
2. 観光の目的は一に食事、二に買物、三が大都市、そしてアジアからの観光客には温泉・・・
3. 特に、中国人の短期滞在型リピーターを安定的に確保するために団体旅行からゴルフ、スキー、温泉、医療に別荘保有までの「マイグレーション・パス」

注:「短期滞在人口」とは旅行者に加えて別荘保有、その他の理由から1~3ヶ月滞在する人口

・・・その付随効果を活用する

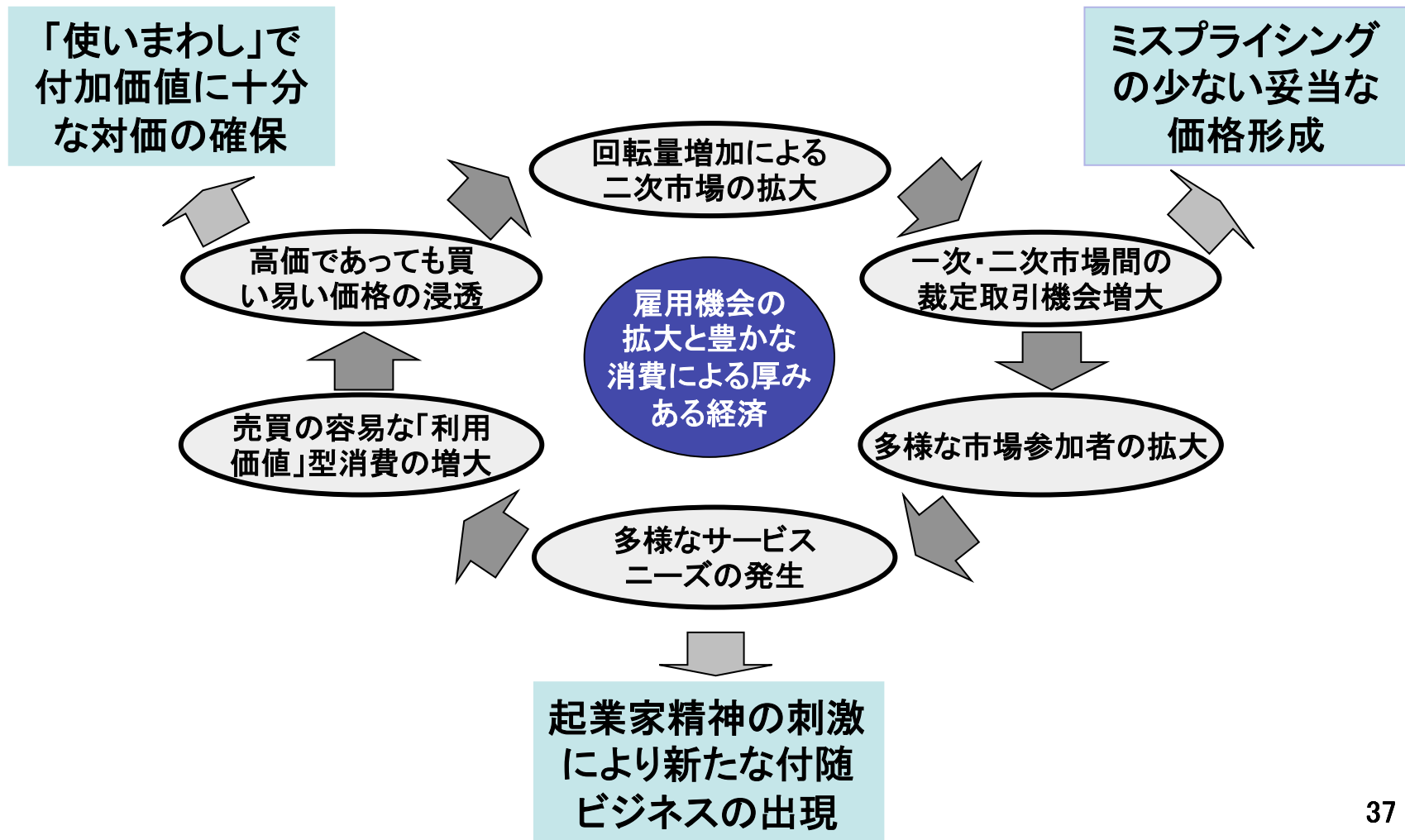
1. かつての「美しかった日本」再生し、新たな「美しい日本」を実現する機会
2. ペルリ提督が見た「美しく平和で去りがたい国」であり、シュリーマンが感動した人も穏やかで花が咲き乱れた美しい国
3. 多様な地域的文化風土への回帰をめざし、電柱、電線等美意識欠如の景観破壊からの脱皮
4. 「高齢者雇用システム・デザイン」の要であり、外国人の評価する「人の親切な国」と地域文化維持の「責任と目的を持った活動的高齢者」の増大

「二次市場育成システム」によって経済活動の 効率と厚みを同時に作りだす

1. 「二次市場」は「回転市場」であり、規模は拡大しても「一次市場」のように飽和しない
2. 株や中古車、中古住宅市場は「回転市場」だが、市場「拡大」の経済波及効果は「成長」と同じ
3. 「二次市場」の存在で「一次市場」での健全な価格形成ができ、付随ビジネス創造の宝庫
4. インターネットは「二次市場」で発生する取引コスト低減と利便性向上に効き、事業機会は多い

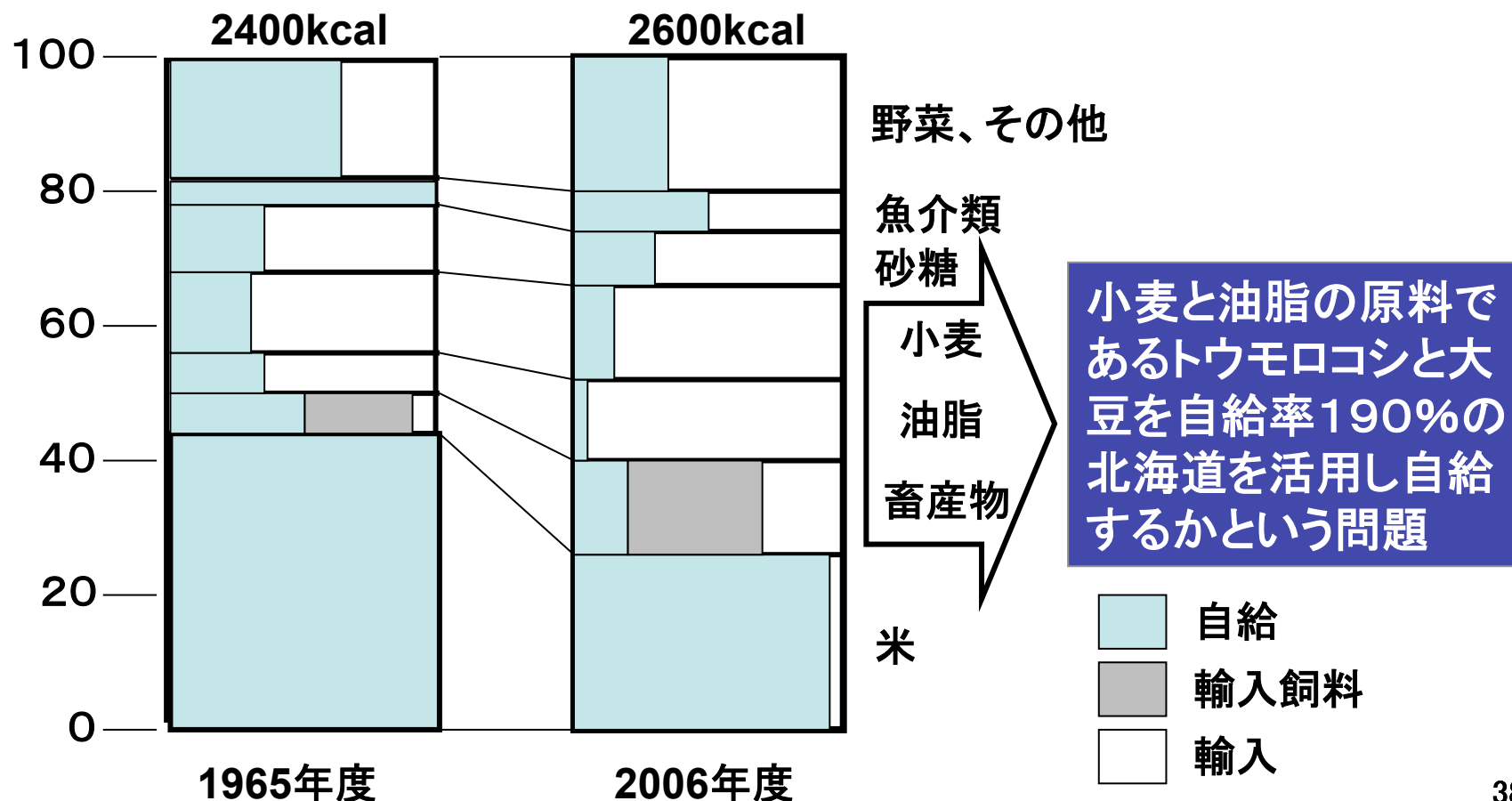
「二次市場」の存在で多様な経済活動の質、厚み、 広がりができ、健全な市場形成が可能になる

「二次市場」育成が作り出す良循環



「食料自給率改善システム」では「全国一律」発想を脱し、自給率の高い北海道と東北地方を活用する

品目別供給熱量自給率推移



ソース:農林白書

「拡大首都圏(GTMA)活用システム」によって 逆説的に「一極集中の弊害」を排除する

1. GTMAは人口4000万人規模でGDPとPFAではフランスとほぼ同じ規模があり、経済や社会、文化の巨大集積効果で世界の最先端
2. 羽田ー金浦ー虹橋の都心型空港間シャトル開設で東京ーソウルー上海は巨大な経済圏に発展
3. 国を超えて共通のライフスタイルをもった巨大な消費者群が三都市間を移動し始め、東京が時代のテイストをリードし続けることで流行の発信源
4. その活力を維持しながら、徹底的な防災・縮退運用・復旧システムを練り上げて組み込む

デフレ脱却には産業論ではなく、「社会システム・デザイン」で需要創造を行うべき

- 1.国内外を超えた患者と医療関係者が集まる先端的医療コンプレックスの確立ー「医療システム」
- 2.大型定置用リチウムイオン蓄電池で在庫できる電力需給網への大転換ー「電力需給システム」
- 3.港区に大衆文化とテイストの世界的中心となる商業芸術センターを形成ー「商業芸術システム」
- 4.「美しい景観と食」を国民的な関心事に仕立て、世界有数の観光地へ組み立てー「観光システム」
- 5.既存の港湾を世界の最新鋭物流の取り込み可能なモーダル・チェンジへ転換ー「物流システム」

3・11で日本のリーダーたちが「優秀なのに無能」になったのは「原発システム」の大欠陥

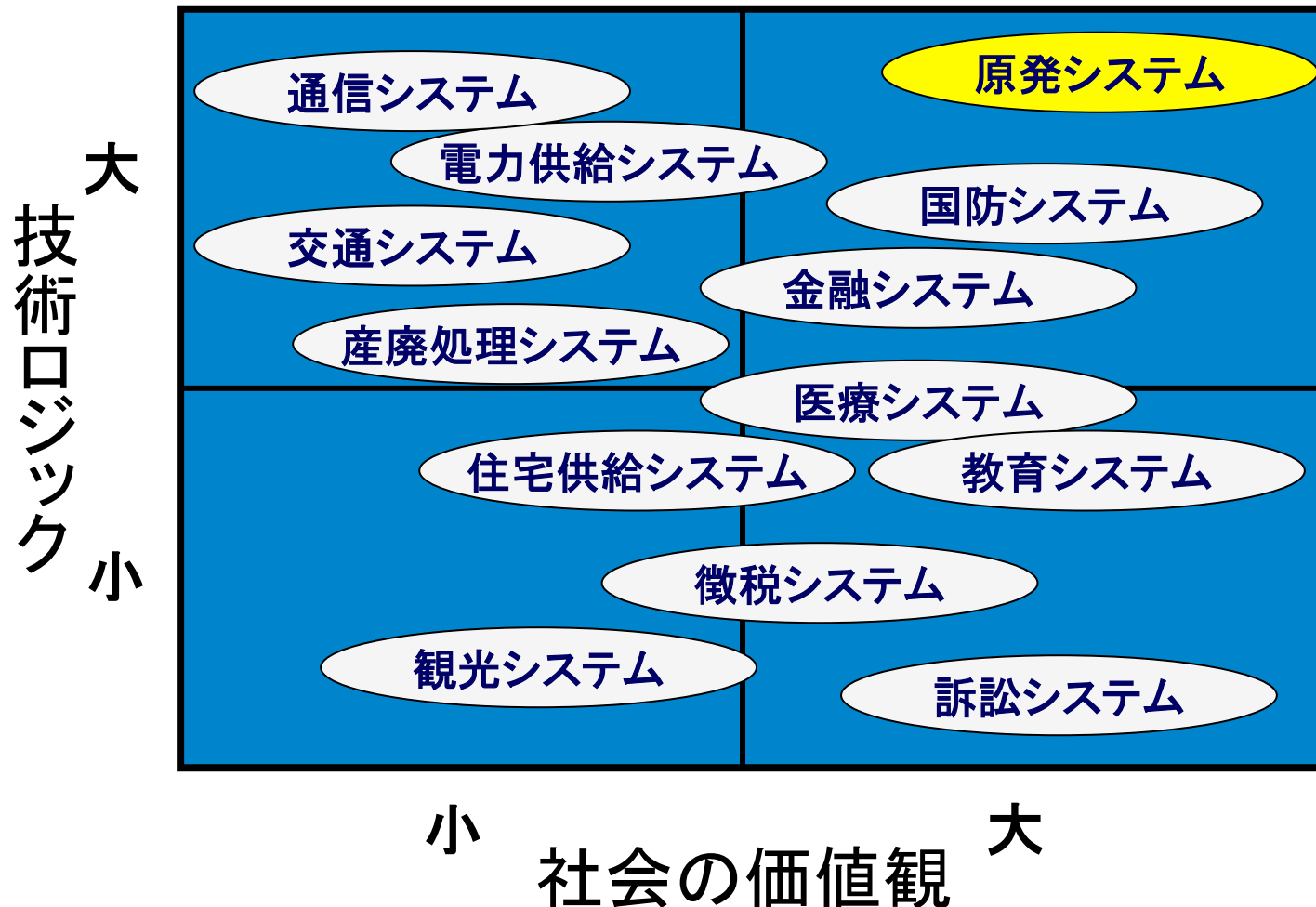
- 原子力分野（科学、技術、現場工法、放射線科学、放射線汚染処理など）の一部しか知らない専門家ばかりで非常時に必要な判断力が不十分
- 緊急時に意思決定者である総理大臣、保安院長のポジションにどの程度の能力の人がいるかわからない現行の緊急事態対応体制は極めて危険
- 緊急時に必要な知識、能力、気力、体力、胆力、経験を持つよう訓練された人物を「育成・配置するシステム」が現在日本に存在しない

日本的「社会システム」の議論が全く不足

- 事故解明が専門家であるエンジニア中心で「技術システム」の範囲内であり、社会の価値観を含む「社会システム」への広がりがない
- 「科学から技術へ」の分かりにくいテーマに大衆も含めて判断させる、日本文化に即した「社会システム」を真剣に考える動きがない
- 特に、「トランス・サイエンス」の認識と、それに関して建設的な議論ができる「社会システム」が存在していないが、その認識もない
- 「トランス・サイエンス」とは「科学が問うことはできるが科学のみでは答えられない分野」

日本に必要なのは「トランス・サイエンス」の視点を組み込んだ「原発システム」をデザインし組み込むこと

「社会システム」の存在する空間

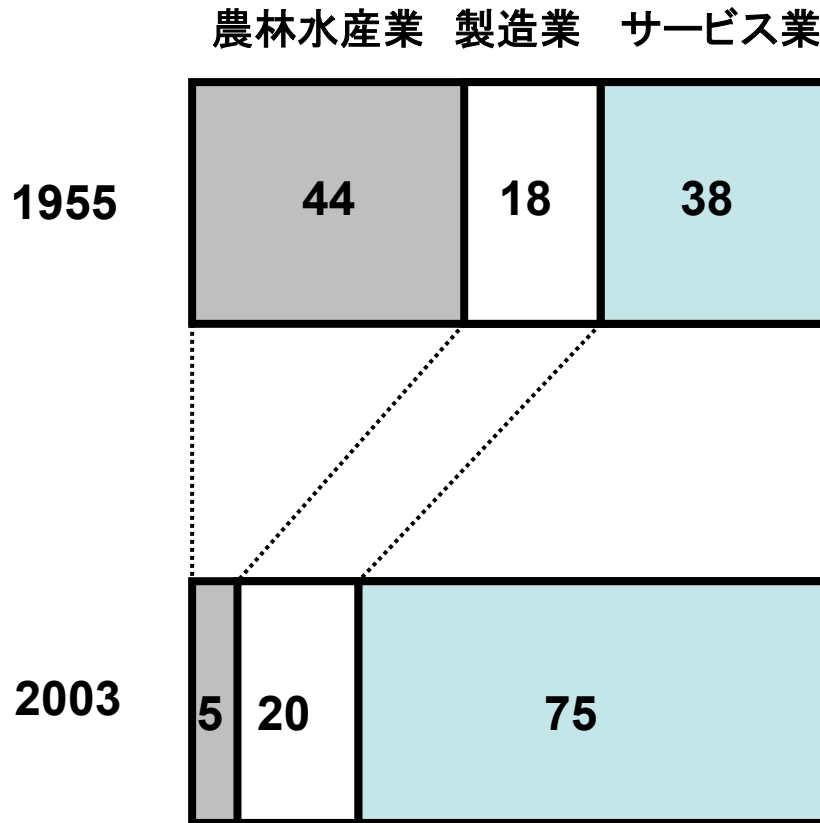


V. 「医療システム・デザイン」の例

- 「超高齢化社会」にはその補完概念の「年齢不詳化社会」に着目し、「医療システム」をデザイン
- 「医療システム」と「超高齢化社会」における高齢者の生活行動や価値観との関係进行分析するデータが厚労省に蓄積していない状況を変える
- 「目的を持った活動的な高齢者」の拡大は「超高齢化社会」における健康寿命の延長と関わる
- 「寝たきり老人」は起こせば「起きた老人」になり、そして、歩かせれば「歩きまわる老人」へ転換する

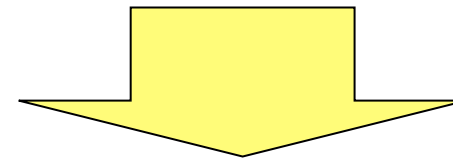
発展途上国時代にデザインされた医療システムは 時代のニーズに合わせてリデザインが必要

日本の雇用構造の変化(%)



生活者の要求価値の変化

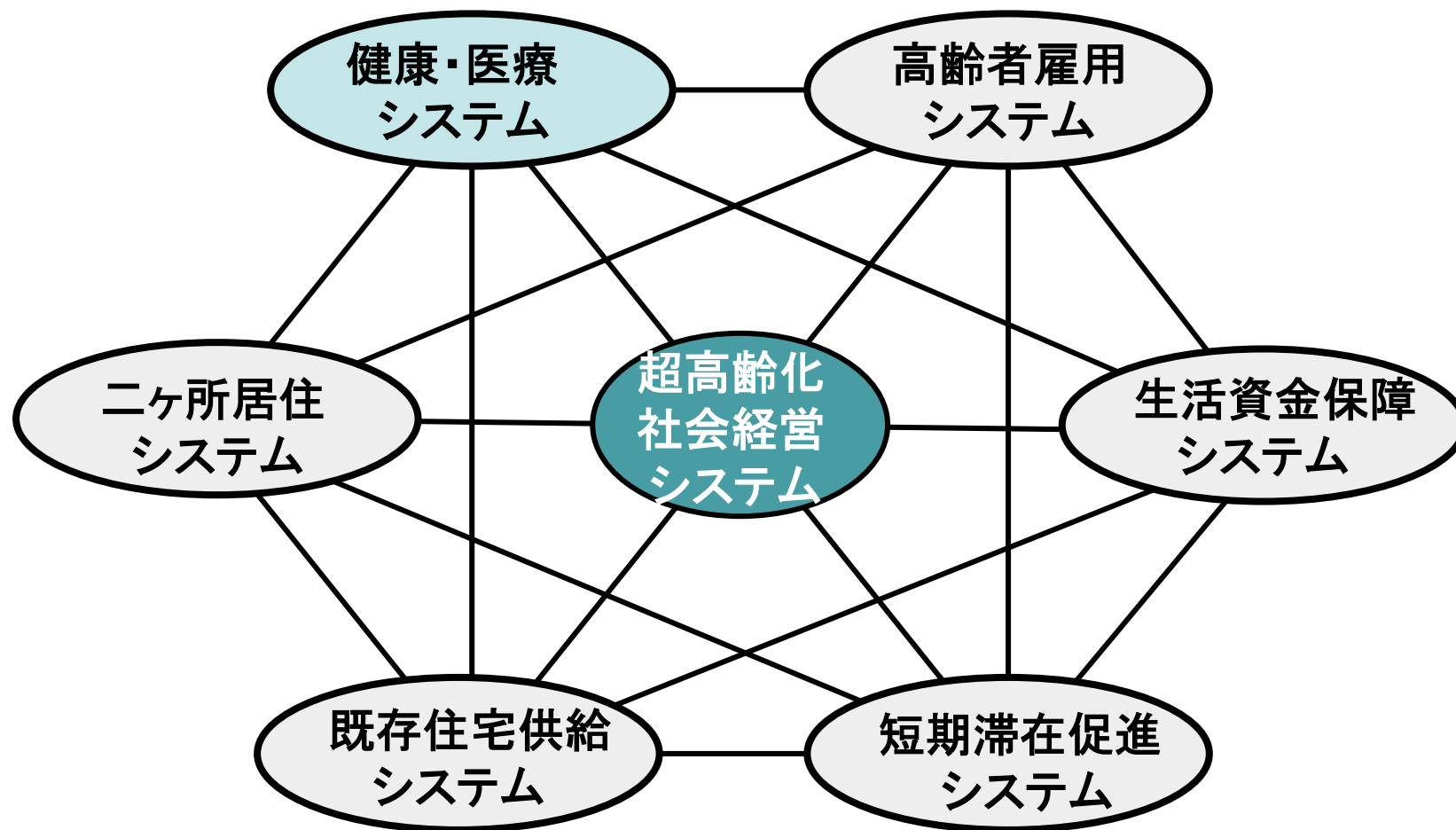
- 感染症中心で完治可能
- 貧富の差のなく平等に安価な医療が受けられる



- 完治困難な慢性病の増加
- 最後まで心と体のバランスを持って活動できる

「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

「社会システム」の連携による超高齢化社会経営

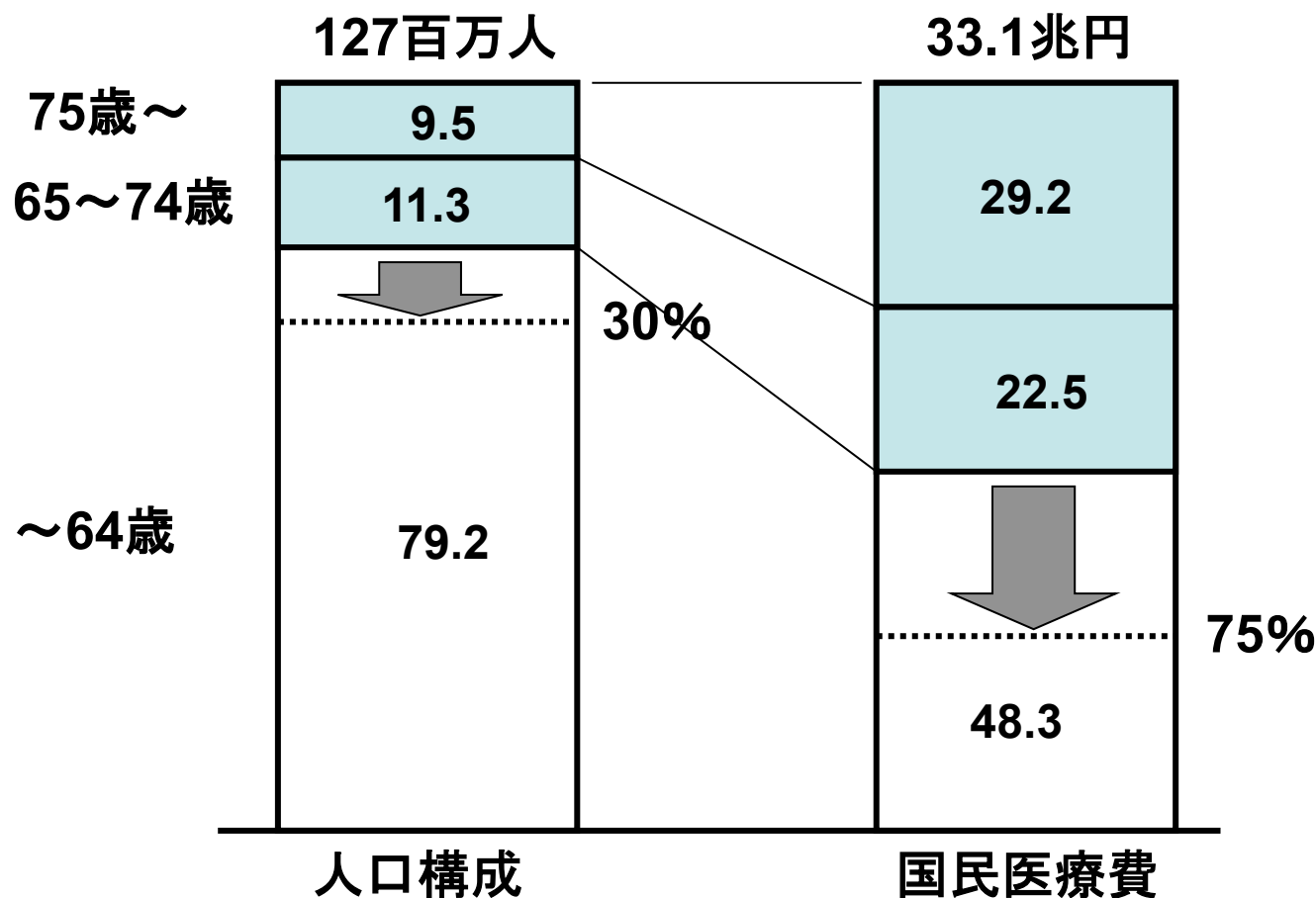


旧来の「産業振興」から脱却し、新たに「消費振興」を基軸にすえ「医療システム」を発想する

- すでに人口の半分が50歳以上の消費のピークを過ぎた世代だが、そこに着目した「消費振興」の具体的施策がまったく欠如
- 健康維持は高齢者による最大の消費行動であり、約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
- 総体として裕福な資産家である高齢者の健康消費をさせず、余裕のない現役から集めた健康保険料を高齢者医療費として使うのはまったくの矛盾

高齢者医療費は国民医療費の半分だが、最も金持ちである層を国家が補助する矛盾に注目

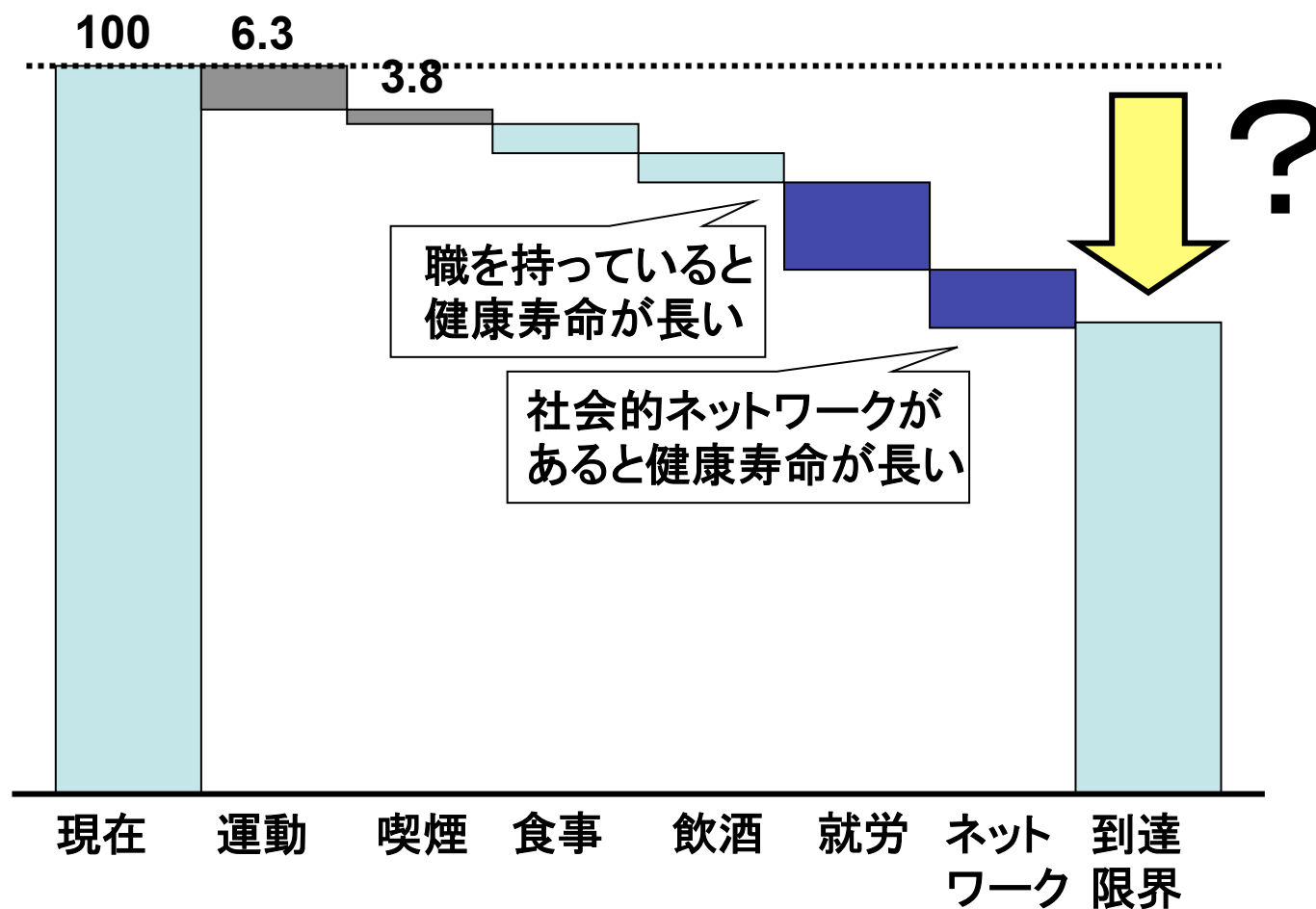
年齢別人口と国民医療費(2008年:%)



資料:「人口推計年報」厚生労働省

コスト高に対する対策追求だけでなく、高齢者の就業と社会ネットワークの効果を解明すべき

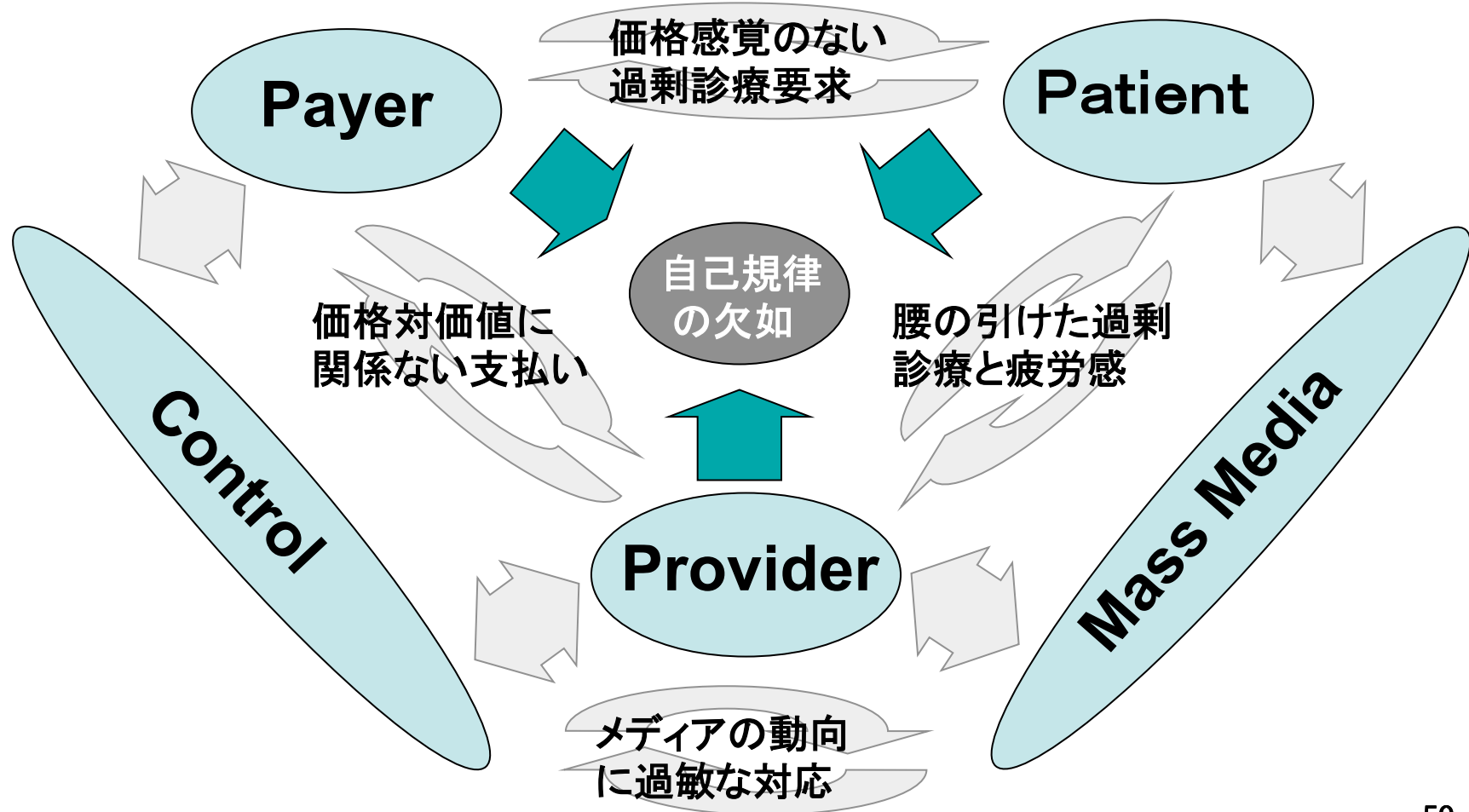
国民医療費改善要因と貢献度(%)



資料: 東北大学大学院医学系研究科; 山梨大学大学院医学工学総合研究部

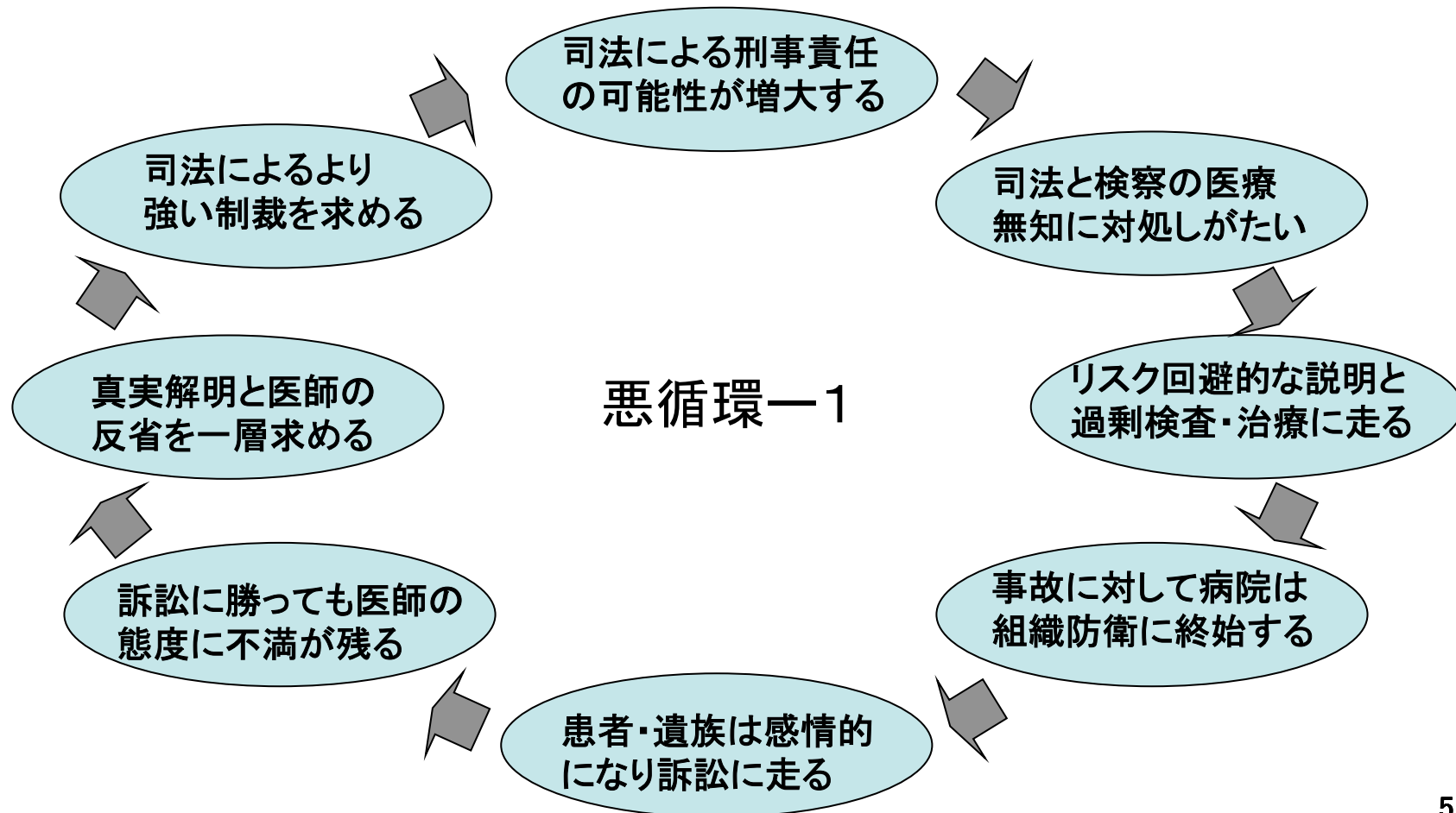
患者、医師、保険者の三者間に自己規律が醸成 されないことが現行システムの「中核問題」

医療分野の悪循環

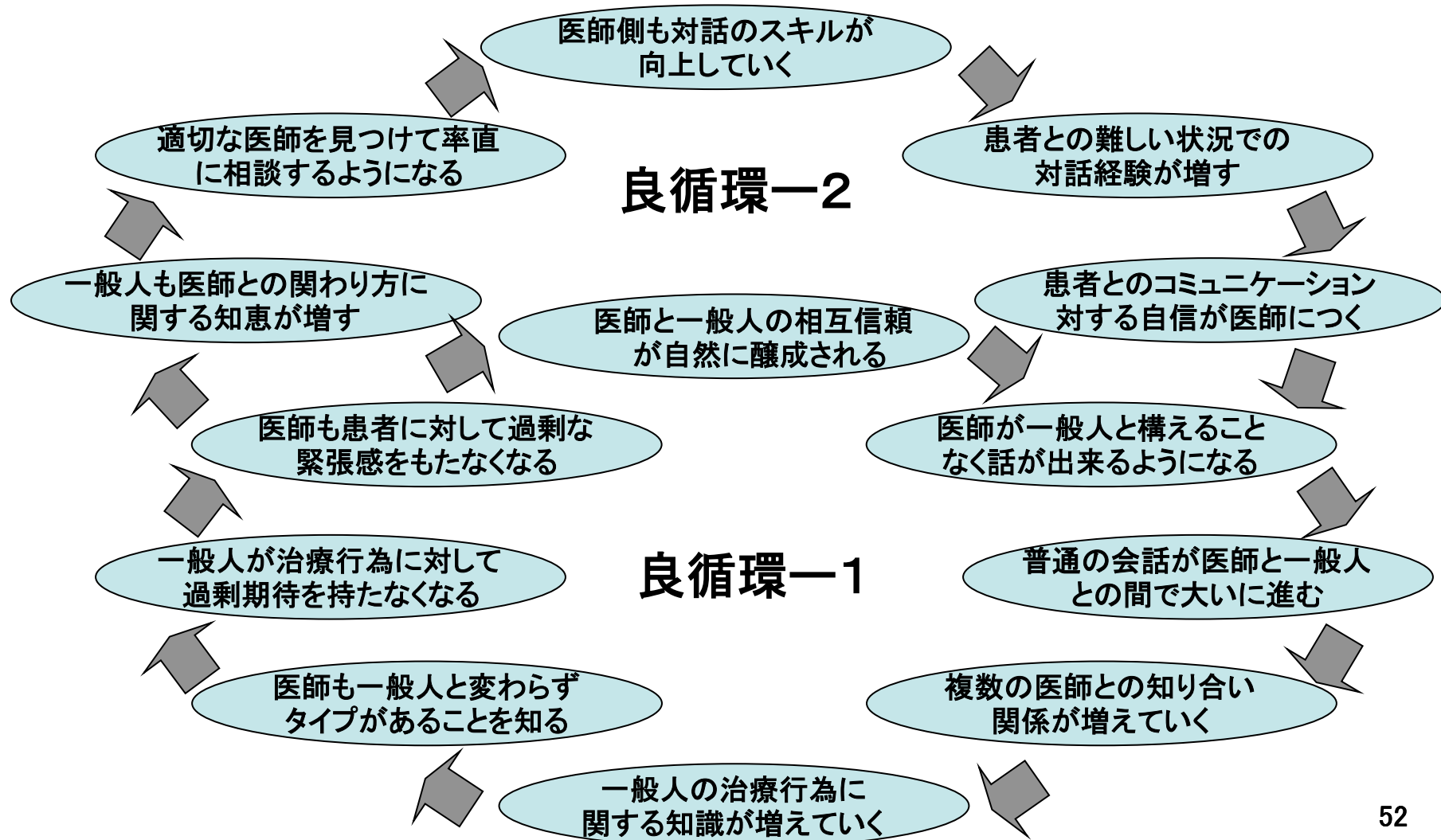


医療への司法介入がかえって患者・遺族の期待値とずれ、逆に不満感を増加させてしまう

患者、医師、司法間の悪循環



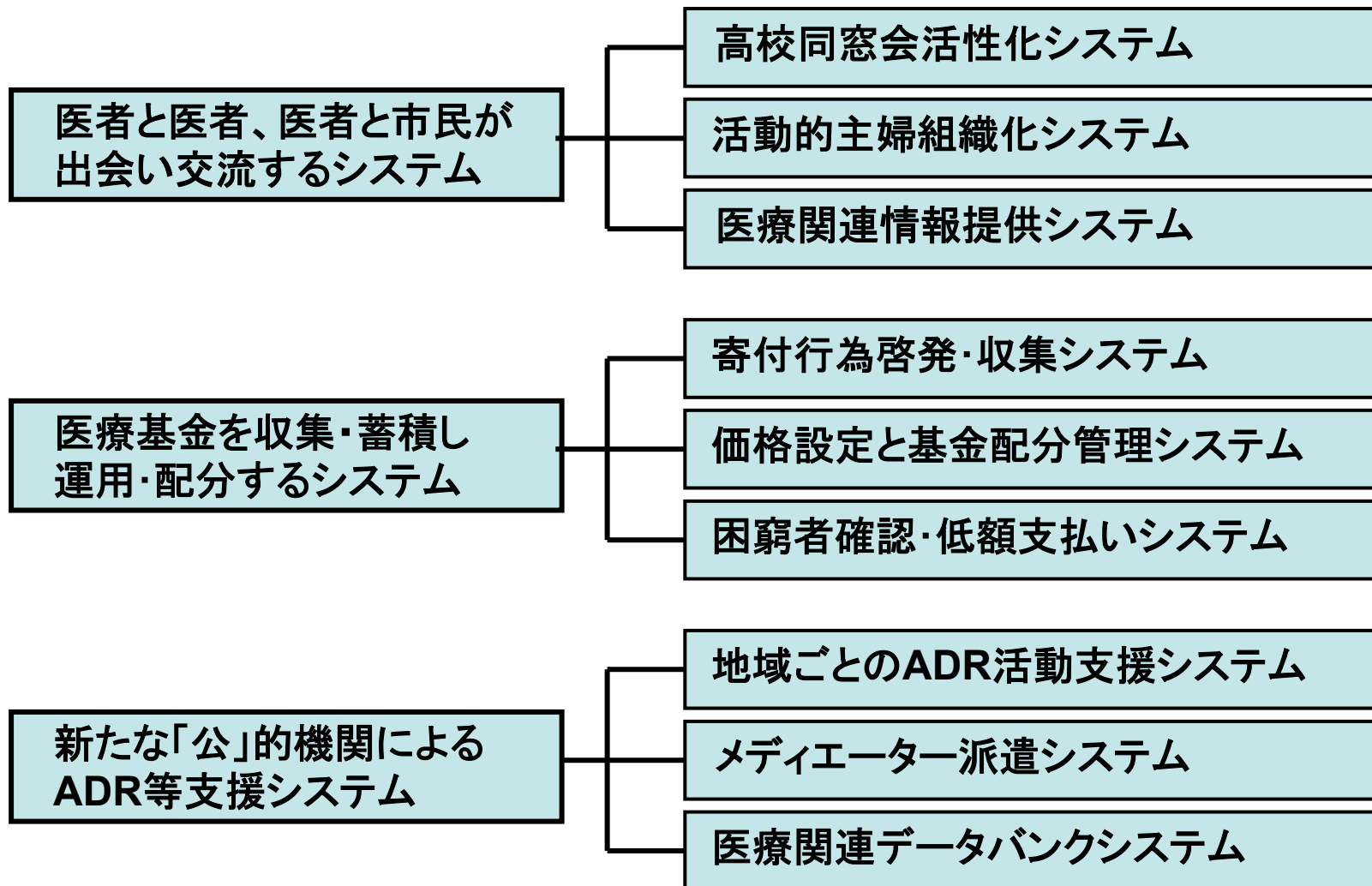
「医者に会うときはすでに患者」という状況を変え 両者の関係改善の基盤形成をする



サブシステムをサブサブシステムに分解する

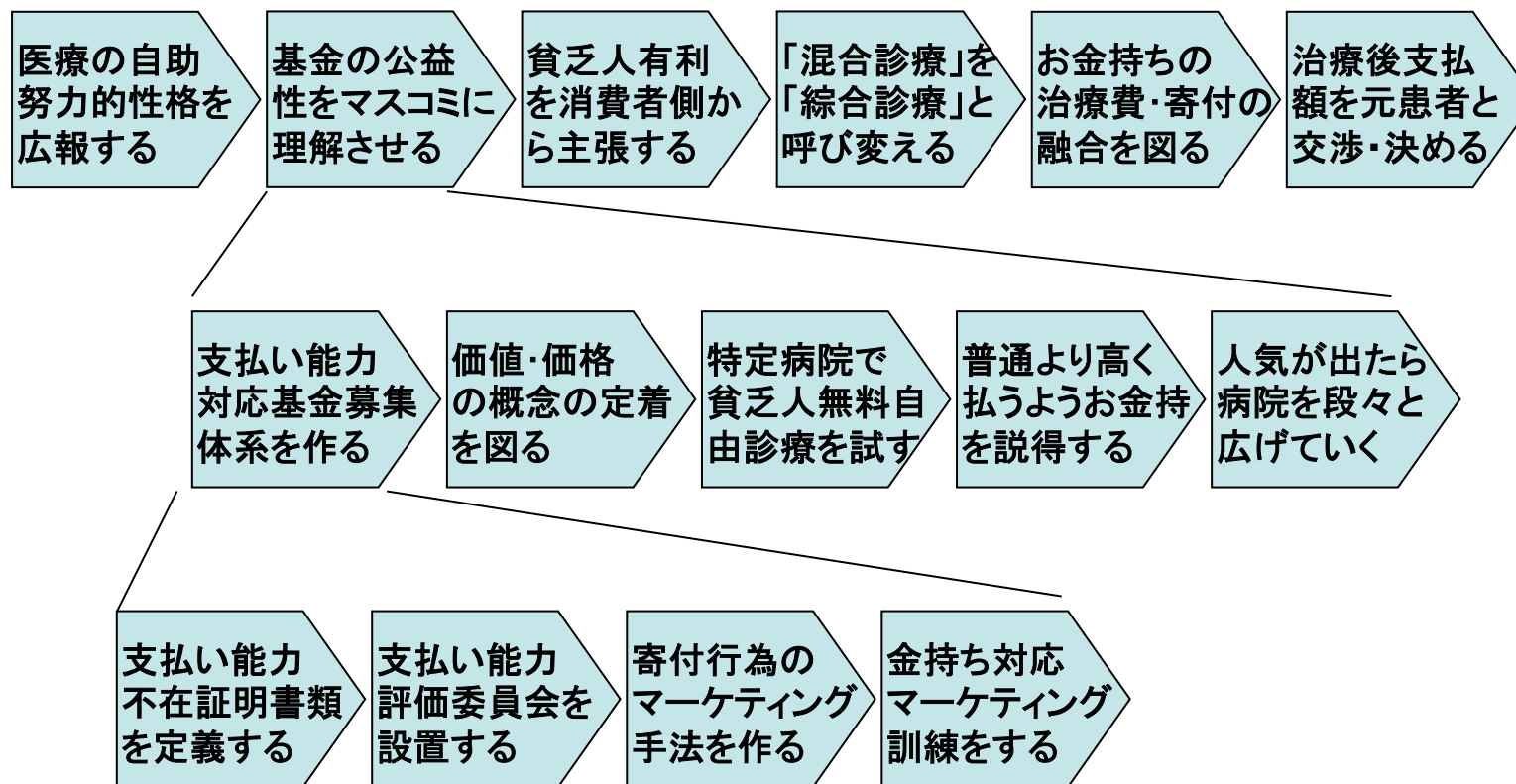
サブシステム

サブサブシステム



医療寄付募集はタイミング、内容、話法など綿密なマーケティングによって成果が出る一ステップ例

寄付行為を啓発し収集するサブサブシステム



「お金持ちがお金で命を買う」とよくいうが、生命に関わる医療は75歳以上でも少ない

年齢別入院患者数構成比

	生命危険	生命の危険無し	その他
0～14歳	8.8	77.3	13.9
15～34歳		70.7	26.5
35～64歳		80.5	15.4
65～74歳	7.1	79.5	13.5
75歳以上	7.5	78.9	13.6

「国民医療消費」という発想で悪循環から脱出

- 「国民医療費」というコスト発想から「国民医療消費」という付加価値の消費へ発想転換し価格形成のあり方を見直す
- 100兆円市場の育成して豊かな高齢者から「高く」頂き、貧乏な高齢者を援助するという「世代内互助システム」を医療関連のシステムとしてデザイン
- 「医療システム」への潤沢な資金流入によって困窮者の医療費無料化など色々な「良循環」を形成する
- 「人生90年」時代で高齢な相続人は消費より資産運用し2000兆円が相続で回転する「悪循環」から脱却

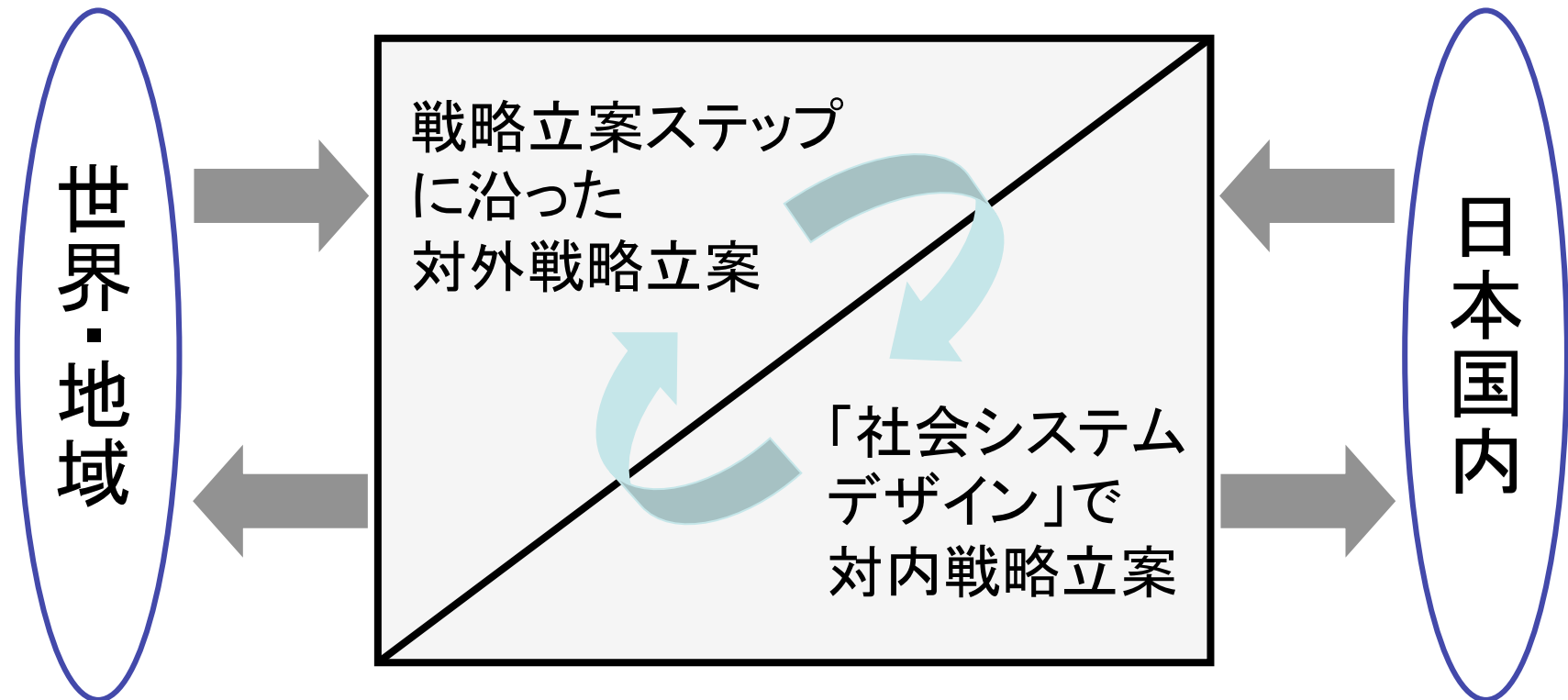
VI. 課題設定と解決のアプローチ

- 課題設定とその解決には方法論・アプローチがありそれに沿って作業する規律が重要
- 国家戦略立案には明確なアプローチが存在する
 - 対外戦略は伝統的な枠組みのステップを踏むアプローチ
 - 対内戦略は「社会システム・デザイン」のアプローチ
- 「社会システム・デザイン」のアプローチはダイナミック・システムをデザインする明確なステップから構成
- ビジョン作りにもアプローチがあり、三層構造の枠組みに沿って進める
 - 今、必要な基本思想は産業振興的発想からの転換を図ること

「国家戦略」立案はアプローチを明確にしてやるべき

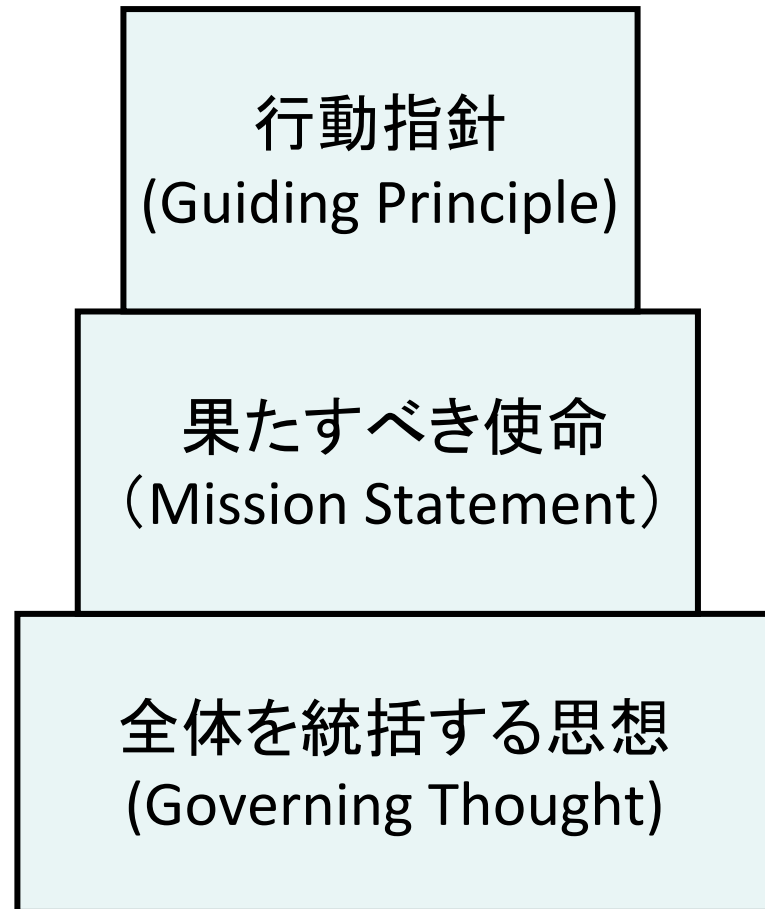
- 「国家戦略」は「敵（競争相手）」のいる伝統的対外戦略と「敵」のいない対内戦略との二つに分けて、それぞれ明快なアプローチを基に立案する
- 対外戦略と対内戦略は相互依存的であり、将来的には良循環を形成し、統合される
- 対外戦略立案にはすでに長年にわたって確立した基本形である立案ステップを踏む規律が必要
- 対内戦略立案には新たに「社会システム・デザイン」というアプローチを活用する

国家戦略課題であっても対内戦略であれば 「社会システム・デザイン」を活用すべき



ビジョンは抽象から具体への三層構造で構築する

ビジョンの三層構造



大震災復興ビジョンの例

- 4つの「先駆的地域社会の特性」を生かすアクション・プログラム
- それを実現する組織体系の確立
- 「先駆的地域社会」の構築
- 「東京による支配」からの脱却
- 蓄電による電力需給のパラダイム転換
- 産業振興論から「社会システム論」への転換
- 日本発の普遍性のある思想の創造

全体を統括する思想として日本発の世界的普遍性のある思想が出せる時期ではないか

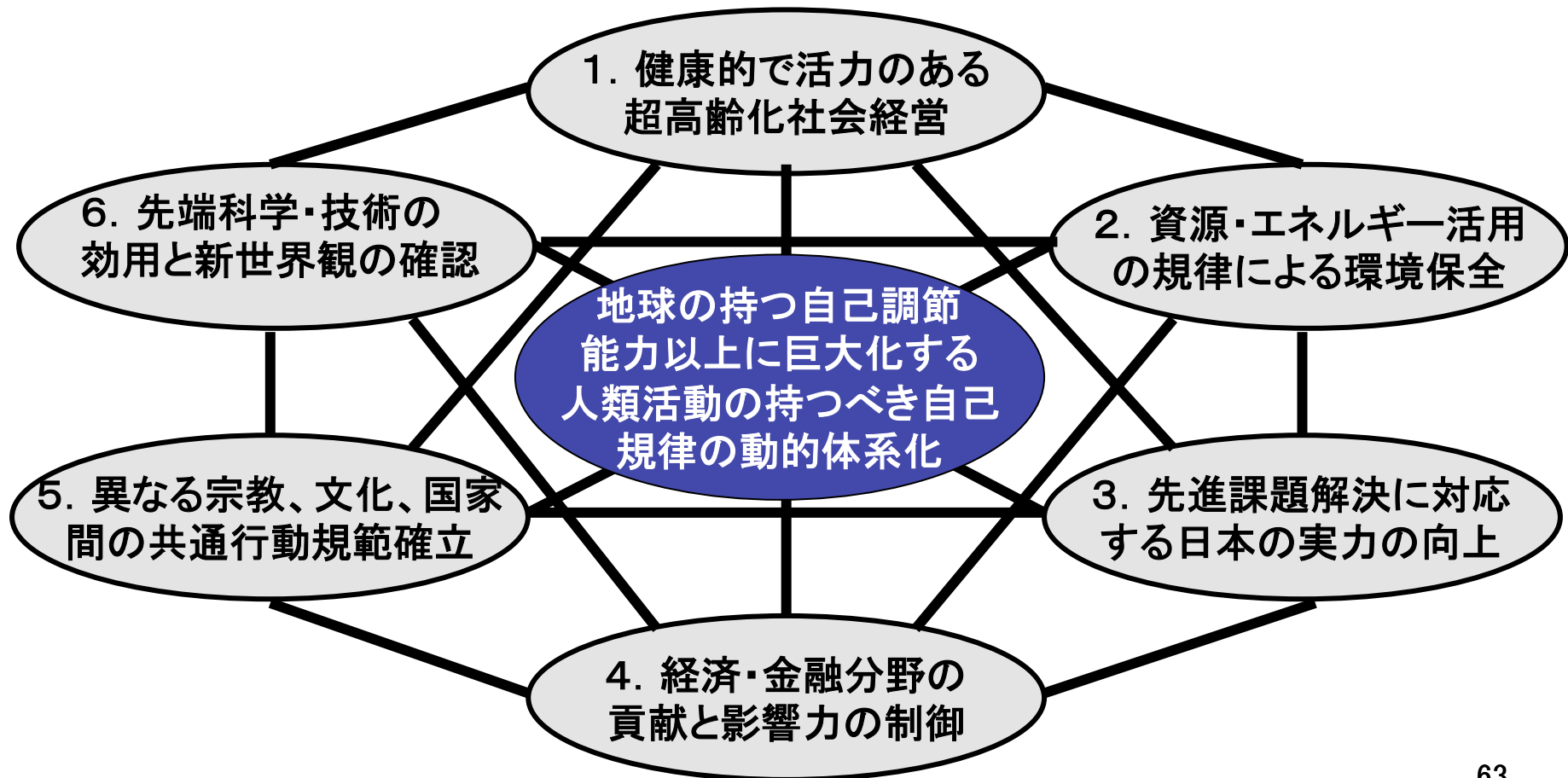
- 過去、世界的に普遍性を持った思想が主要国から出てきた
 - 18世紀: 王様主権から市民主権の「国民国家」(フランス)
 - 19世紀: 「進歩と進化」、科学・技術の貢献(イギリス)
 - 20世紀: 物質的に豊かな「アメリカン・ウェイ・オブ・ライフ」
 - 21世紀: 原理主義者的中産階級の出現(9.11)による崩壊
- 今、日本にそのような思想を打ち出す機会が巡ってきているのであり、その模索を始めるべき
 - 「超高齢化社会」のつじつまの合った経営体系の確立
 - 物質的贅沢を超えた「足るを知る」豊かさ
 - 単調な成長・線形思考から多様な拡大・循環思考へ転換

おわりに

- 現代の諸現象はリーダー層に対して新たな思考能力の訓練を要求している
- 現象をスタティック・システムではなく、(例えば生命や気候のように)ダイナミック・システムとして理解する思考力を身につける
- 現象と課題の違いを理解し、本質をつかんだ課題設定をすることが課題解決の第一歩である。すなわちアジェンダシェーピング・リーダーシップ
- 官僚機構にそのような仕組みを組み込むためには官邸に「マスター社会システム・デザイナー」を置く

全体をダイナミック・システムの課題の集合として 捉え、アジェンダ・シェーピングを行う

現代の世界が直面する課題曼荼羅図



「マスター社会システム・デザイナー」を縦割り 省庁と対峙する形で首相官邸に配置する

縦割り構造に横串を通す官僚機構改革案

