

Dental Anti-Aging

Dental Anti-Aging

# 華齡 *Aging Science*

日本アンチエイジング歯科学会誌  
Official Journal of Japan Society for Dental Anti-Aging

Vol. **3**  
2010



日本アンチエイジング歯科学会  
Japan Society for Dental Anti-Aging  
<http://www.jd-aa.net/>

# ポピュリズムの時代にあって、 いかにプロフェッショナリズムを貫くか

波頭 亮

(経営コンサルタント・  
ソシオエコノミスト)

中原 悦夫

(日本アンチエイジング歯科学会編集委員長)



(左：波頭先生，右：中原)

## 成熟日本が目指すべき高福祉国家への道

中原 波頭先生は日本を代表する経営コンサルタントとしてご活躍のかたわら、幅広い分野で言論活動を展開されており、ズバリ本質をついた提言は非常に評価が高いわけですが、とりわけ、最近感銘を受けたのは『成熟日本への進路—「成長論」から「分配論」へ』（ちくま新書）で論じられている「国民の誰もが医・食・住を保障される国づくり」という国家ビジョンです。日本が目指すべき進路を明快な論理で展開され、国民みんなが喝采を送る提言だと感服した次第です。

波頭 ありがとうございます。この本で提言していることは、日本は社会の諸条件が成熟しているので経済を強引に成長させようとしても上手くいかない。したがって経済を成長させるのではなく、現在のパイを上手く分けることによってより多くの国民が豊かな生活を實現できるようにしましょうというシンプルな提案です。

中原 医療と福祉というのは、それだけ、国民の実感としても危機意識が高いわけですね。

波頭 そうですね。特に地方は深刻で、私の事務所の社員が里帰りして戻ってくるたびに、毎回深刻な顔で「将来が不安でしょうがない」というわけです。どうということか尋ねると、帰省するたびに、近所の老夫婦が老老介護に

疲れて心中したとか、徘徊していたおじいさんが車に轢かれて亡くなったといった話を聞かされて「このままじゃ日本はどうなってしまうんだろう」というわけです。これが世界一豊かなはずの日本の姿です。

中原 医療費抑制、福祉の遅れによる弱者の置き去りが起こっているのが現状ですね。

波頭 とりわけ、急務なのは介護でしょう。いま現在、24時間介護が必要な約42万人のお年寄りが施設に入れなくて入所待ちをしています。ということは、その家の誰かが24時間つきっきりで介護しているということです。老老介護はいつまでも続きません。そこで、親元から離れた子どもがやむなく仕事を辞めて介護をするしかない。すると、子どもの家庭も経済状況が悪化してしまい、悪くすれば家庭生活まで破綻させてしまう。介護の現場からそ



### 『成熟日本への進路—「成長論」から「分配論」へ』（ちくま新書）

日本が目指すべき国家像を、豊富なデータの検証と独自の分析眼で明快に解き明かす。なぜ公共事業が無駄なのか、医療と介護を重視した福祉国家を目指すことで日本の再生は可能なのか、本書にはその答えがある。

## Ryo Hatoh

- 東京大学経済学部（マクロ経済理論および経営戦略論専攻）を卒業後、マッキンゼー&カンパニー入社。1988年、独立し、経営コンサルティング会社 XEED（エクシード）を設立。
- 幅広い分野における戦略系コンサルティングの第一人者として活躍を続ける一方、明快で斬新なビジョンを提起するソシオエコノミストとして注目されている。
- 著書に、『成熟日本への進路—「成長論」から「分配論」へ』『プロフェッショナル原論』（以上、ちくま新書）、『知識人の裏切り どこまで続く、平成日本の漂流』（西部通氏との対談集、ちくま文庫）、『日本人の精神と資本主義の倫理』（茂木健一郎氏との対談集、幻冬舎新書）、『リーダーシップ構造論』『思考・論理・分析』『組織設計概論』『戦略策定概論』（以上、産業能率大学出版部）他多数



んな人たちの悲鳴が上がっています。

**中原** そこで波頭先生は、景気対策として使っている公共事業の抑制と増税によって10兆円の予算を確保し、介護福祉分野に重点投資することが重要だと指摘されています。景気対策をやめる決断は、なかなか難しいことかもしれませんが、

**波頭** 社会の諸条件が成熟化している日本においては、「不況だから公共投資で経済成長させよう」という発想がそもそも間違っています。GDPの水準から見ると、もう日本は十分豊かです。ではなぜ、国民生活がこれほど疲弊しているかという、その豊かさが国民に上手く還元されず、無駄な投資に使われているからです。第二東名高速を造ったり、地方空港を増やしても無益です。これからは、福祉にお金を回して、国民誰もが安心して暮らせる社会を確立すべきです。それによって日本の経済はむしろ活性化し、国際競争力も高まります。

**中原** 小国だけど国際競争力が高い北欧スタイルのような。

**波頭** そうですね。デンマーク、スウェーデン、ノルウェーといった北欧諸国は手厚い社会保障で知られますが、実は、IMD（国際経営開発研究所）などで毎年発表している国際競争力ランキング（ビジネス環境の効率性・生産性を指標化して国際間で比較したもの）でも上位の常連です。これらの国は、収入の実に7割を税金や社会保険として徴収されるものの、それによって勤労意欲がそがれることはなく、逆に、手厚い社会保障があるから安心して働ける。これにより、経済環境はむしろ好転しているわけです。

### 医師として果たすべき役割

**中原** 成熟社会日本が目指す一つのお手本ですね。でも、そういった、誰もが心の中で望んでいる理想がなかなか実現しません。

**波頭** 政治家と官僚機構が変革を妨げているのですが、そもそも国や行政というものは本質的に変革を嫌うものですし、人間が作っている組織ですから、既得権益に強く縛られるのは致し方ないのかもしれませんが、むしろ問題なのは、世論をリードする立場にいるマスコミ、あるいは、専門家、知識人、批評家がその社会的責務を果たしていないことです。私も本を書いたりしているのですがこの中には私も入りますし、医師・歯科医師のみなさんも入るでしょうね。

**中原** その点はすでに、西部 邁氏との対談『知識人の裏切り』（ちくま文庫）で波頭先生は喝破されています。では、その中で、私たちはどういにかかわり方ができるかですが、

**波頭** 医師の方であれば、医療のプロとして、プロフェッショナルに徹することも社会を良くしていく上での有力な方法だと思います。プロフェッショナルはそもそも定義からして、公益的な目的に奉仕するという気高い精神を絶対的に求められる職業です。自分たちの持つ特殊な技術に磨きをかけ、クライアントの抱える問題を解決していくことによって、公益に資するという性格を基本的に持っているからです。教師は高いレベルの教育を行い、弁護士は正義のために全力を尽くす、というようにプロフェッショナルの人たちが自らの本分を全力で追求すれば、公益に資することを通して社会全体が良くなっていくと思います。

**中原** ただ問題は、保険医療制度の中では、体制の方針に従わざるをえず、ある意味、公共工事と同じで、競争が強いられない中で技術の研鑽が進まず、結果として日本の医療が世界水準から徐々にずれてはじめている現状を生んでいるようにも思います。



『知識人の裏切り どこまで続く、平成日本の漂流』  
(西部 邁氏との対談集、ちくま文庫)

博学の大家・西部 邁氏との対談集。1992年に行った最初の対談をベースに、17年を経た2010年に再び両者が相まみえて検証するという斬新な方法で、現代日本の何が問題の原因で、何が変わったのかを解き明かす。

**波頭** 制度によって競争を強いられてなくても、自ら研鑽を積んで自分の技術を高めていくのが本来のプロフェッショナルのあり方だと思います。医師や弁護士など、有力な資格を持つと、どうしても自分の欲のために使いたくなってしまいがちだし、権威を誇示したい気持ちに駆られるのはある程度仕方ないかもしれません。でも、そこにはプロフェッショナルとしての本当の成功、あるいは、本当のやりがいはないということを知ってほしい。

**中原** 人間は弱いですから、どうしても金銭とか、地位とか、目先の欲求に捉われてしまいがちです。

### 競争の起きにくい保険診療の中でいかに技術を磨くか

**波頭** 確かに、プロフェッショナルにとっても経済問題は決して避けては通れない重要なファクターです。だけど、金銭的な面においてもプロフェッショナルリズムを貫くことによつてのみ持続的な成功を得るというのも事実です。コンサルタントなどはよい例で、契約がほしくてクライアントにおもねるような提案をしたり、あるいは、コンサルタント期間を長引かせてフィーをかさ上げしたりするようになると、短期的にはお金になるけれど、やりがいのない仕事に追われ、結果、心身が疲弊してしまいます。プロフェッショナルにとってクライアントはカスタマーではありません。問題解決をお手伝いする相手であり、その目的のためには、クライアントが簡単には納得できないような提案をするケースもあるだろうし、クライアントがすぐには理解できないような複雑な問題でも、プロフェッショナルの責任で遂行する必要があります。ところが、クライアントをカスタマーにしてしまい、迎合的になることによつて、プロフェッショナルの本分を逸脱し、長い目で見れば、かえつて、クライアントの利益も自分自身の成功も損なってしまうわけです。

**中原** 本当にそうです。たとえば、セカンドオピニオンというもの、一見、患者さんの意思を尊重するかのように見えますが、本来、患者さんは医者には全部決めてほしいはずで、慣れない医学用語と格闘し、いろんな治療法や医療機関を探しまわり、専門の医師の難しい説明を聞いて、なおかつ、自分で判断しないといけない。これは患者さんにとって本当にいいことなのか疑問です。それも、元をただせば、医師の方針に全面的に従ったことで間違いが起こったり、医師が患者にちゃんと情報提供できなかったために、やむなくそういう方法が生まれたわけです。医師が、患者にとって絶対に信頼できる対象ではなくなってしまったんです。

**波頭** 医師が例外的なのは、保険点数によって報酬が画一的に決まってしまうことでしょうか。本来、プロフェッショナルは、持っている技術が高くなれば、フィー

が向上していくものなのですが、この点、医師は報酬制度が一つのネックになっているのは確かですね。

**中原** 保険のせいにしてはいけないんでしょうけれどね。

**波頭** ただ、保険制度の中でも、まだまだ改善の余地があるのではないのでしょうか。医療分野のコンサルタントの話を見ると、多くの病院は業務の効率化の余地があるし、医療技術やサービス向上の必要性もあるといいます。実際赤字が続いていた病院が思い切った業務改善を行って、経営がドラスティックに改善したケースも少なくないようです。これからの日本では、医療は最も求められる公共サービスであり、主力産業になっていくはずで、当然、生産性の改善とサービスの高度化が求められます。

**中原** 波頭先生が提言されたように、消費税を増税して10兆円の予算を確保し、医療・福祉分野に振り向けても、いまの公共事業がやっているような我田引水の的な予算の使い方をすれば、国民の信が得られません。

**波頭** これは聞いた話ですが、東京で修業した歯科医師が故郷に戻ってクリニックを開業すると、その地域で昔からやっていた歯科医院がつぶれることが多いそうですね。それは、都会の中で厳しい競争にさらされて、技術も磨かれるし、対応やサービスも良くなる。田舎でのんびり営業していた歯科医は淘汰されてしまう。

**中原** 確かに、そういうことがあるみたいです。それに、従来、歯科医師や医師は世襲が多かったのですが、いまはサラリーマン家庭出身が増えている。経済をわかっている人が医師になり、経済原理と市場原理を医療界に持ち込んだということがあるようです。

**波頭** やはり、健全な競争は医療界にもあるということですね。そうであるなら、プロフェッショナルはプロフェッショナルリズムを守って高度な技術の研鑽に励み、プロフェッショナルの誇りをしっかり守ることこそがクライアントへの大きな貢献につながり、同時に社会的な成功を確かにするといえるでしょう。



## ポピュリズム化の中で、あくまでプロフェッショナリズムを貫く

**中原** そのプロがプロでいられなくなり、ポピュリズム化していることがすべての問題の元凶にあるのではないかと、ということなのですが、いかがでしょうか。

**波頭** 私もそう思います。2006年に、『プロフェッショナル原論』（ちくま新書）を出版したのは、そうした危機感が根底にあったからです。実はあの本は、同業のコンサルティング業界向けに、本来のプロフェッショナル意識を取り戻してほしいという動機が最初にあって書いたものなのですが、結果的にコンサルティング業界ではなく、医師の方々をはじめ幅広い業界から大きな反響がありました。

**中原** プロフェッショナル原論に、「プロの魅力は第一に自由であること、組織に帰属しなくても生きていける安心感だ」とあります。まさしくこのとおりだと思いますが、いまの時代、医師はインディペンデントとはいいいがたい現状です。

**波頭** 医師やコンサルタントに限らず、日本の場合には特に、経済合理性が異常に肥大化したため、本来のプロフェッショナリズムを歪めてしまっています。経営コンサルタントでいえば、マッキンゼーに入った最初のころ、「クライアントインタレストファースト（顧客利益第一）」の精神を叩き込まれたものです。「個人や会社の利益のために仕事をするな、クライアントの利益だけを考えろ」と、その極めて原理的な精神が、コンサルタントとしての技術を向上させ、結果を出し、それによって顧客からの信頼と敬意を得ることができたわけです。でもいまの時代は、どれだけ会社に利益をもたらしたかによって社内の序列が決ま

るシステムに変貌してしまいました。コンサルタントとして最も大事な、クライアントの持つ問題を解決するスキルよりも、クライアントからいかに多く儲けるかが重視されるようになってしまい、コンサルタントが魅力的な職業ではなくなってしまうことに危機感を感じています。

**中原** 同じことが、われわれ医師・歯科医師、あるいは、弁護士のようなプロの集団の中で起こっています。

**波頭** ポピュリズムの時代にあって、プロフェッショナルがどうやってプロフェッショナリズムを保つかということが、非常に今日的な課題になっていますね。では、どうすればよいかというと、やり方は大きく分けて二つ。一つは、プロフェッショナリズムが保たれるように、公の機関で規制する方法です。監査を徹底させて、プロにもとる行為を罰し、技量を査定するなどしてレベルを一定に保つ。これは不可能ではないが、あまり得策とはいえません。プロは本来、門外漢ではうかがい知れない、高度な技術と独占的な知識を持っている。つまり、第三者がプロの技量や、やった行為の善し悪しを判定するのは基本的に不可能です。それに、プロフェッショナルの大きな魅力であるインディペンデント性を損ない、ルールと制度に隷属してしまうことになる。プロフェッショナルのプロフェッショナルたるゆえんは、自分で仕事を選び、組織に縛られない自由、自分ですべてを決め、責任と権限のすべてを負う独立性にあります。第三者に決められたとおりのことを営々と行うのでは、プロフェッショナルではなくて、ルール・オペレーターに過ぎない。

**中原** それこそがいまの医師の姿なのかもしれません。

**波頭** コンサルタントも同じです。会社の決めた方針に従って、利益を上げるための仕事をしなければいけない。だけど、それではプロフェッショナリズムを保ちにくいわけですから、必然的に、もう一つの方法を選ぶしかありません。それは、どんなに苦しくても、自らプロフェッショナリズムを貫き、ポピュリズムに負けないで、踏ん張って立つという方法です。

**中原** プロがプロフェッショナリズムを捨ててしまえば、公益性を守るものがなくなってしまうわけですからね、やはりそれしかないのでしょうか。

## 日本人は正しい情報を与えれば健全な判断ができる国民

**波頭** ただ、厄介なことは、ポピュリズムのムーブメントを作っているメディアに非常に大きな問題があることです。主に国民に影響力の大きいテレビと新聞なんですが、特にテレビの問題でいうと、映像がバーンと出てしまうと、極めてインパクトが大きい上に、その映像が必ずしも真実を伝えられるとは限らない。見せ方によっていくらでも視聴者をミスリードできる、という性格を持っています。た



『プロフェッショナル原論』（ちくま新書）

日本を代表する経営コンサルタントであり、自他共に認める「ザ・プロフェッショナル」波頭 亮氏が提言する、プロフェッショナルとしての生き方とは、プロフェッショナルを目指すすべての人の指南書。

たとえば、先ごろ、福島の病院で、救急で運ばれた妊婦が亡くなってしまったということがありました。

**中原** 確か、切迫流産で担ぎ込まれた患者さんの件ですね。

**波頭** 運ばれたときには、母子ともに危険な状態で、手を尽くしたけれど、結局、母体は助からなかった。これは、医師のミスではないと思います。自分の患者さんでもないのに、死ぬか生きるかの瀬戸際状態で突然連れてこられて、100%の対応ができるわけがない。でもいきなり逮捕されてしまいました。

**中原** 結局は無罪になりましたが。

**波頭** ということは、そもそも逮捕しなければならないような事件ではなかったということです。ところが、マスコミでセンセーショナルに取り上げられ、手錠されて連行される姿がテレビ画面にこれでもかとばかりに映し出されてしまった。後で無罪になったというニュースはあまり流されないで、医師が逮捕されたシーンだけが世間の記憶に残る。

**中原** その件では、産婦人科学会が抗議をして、「必死に助けようとしたのに逮捕されてしまうのでは、もう救急搬送は受けられない」というトーンになっています。結局、困るのは患者です。

**波頭** 日本人は、正しい情報を与えてあげれば、健全な判断をする国民です。ところが、その健全な判断を阻害

するようにメディアがミスリードしていることが少なくない。ただ、その中でも明るい話があるとすれば、インターネットの登場です。プロフェッショナルしかわからないような情報をプロフェッショナルではない人が知る方法はかつてなかったわけですが、いまは誰でも情報を取ることができる。これは一方ではポピュリズム化の一つの原因にもなっているわけだけれども、良い面としては、マスメディアによるミスリードを見抜く武器になる。そしてもう一つの明るい兆しとして、これからは、医療と介護をちゃんとしないと日本の社会が立ち行かないという切羽詰まった状況を、国民も政治家も認識するようになってきていることです。

**中原** 否が応でもひどい現状が見えてしまい、このままではまずいと誰もが感づいており、改革が避けて通れないところにきていますよね。

**波頭** 実は、私はそれほど悲観していません。『プロフェッショナル原論』に対する反響が最も大きかったのが医師の方々です。ある医師からは、「自分は、医療業界の歪みに幻滅して一度医師を辞めたけれど、患者さんのために、医師としてやり直す決心をしました」という熱い手紙を頂きました。そんな手紙が全国から届いたんです。こういう志がある限り、医療も社会も、いつか正しい方向へと向かっていくはずですよ。