

連載 情報システムの本質に迫る 第 153 回 災いを転じて福となす

芳賀 正憲

新型コロナウイルスの感染拡大など、先の見えない状況がつづき、新聞のコラムなどで、危機をいかに機会に変えていくか、「災いを転じて福となす」ことわざがとり上げられています。調べてみると、このことわざの由来は非常に古く、2千年以上前にまとめられた『戦国策』に、「聖人の事を制するや、禍を転じて福と為し、敗に因りて功を為す」とあります。また、同じく2千年以上前に書かれた『史記』蘇秦列伝に「臣聞く、古の善く事を制する者は、禍を転じて福と為し、敗に因りて功を為す」と記されています。いずれにも「事を制する」という言葉がはいっていることが注目されます。「マネジメントができていいる」という意味でしょうか。

2月22日現在、中国では新型コロナウイルスの感染者が7万6千人を超え、死者2345人、SARSに比し、すでに感染者は10倍近く、死者は3倍に達し、未曾有の危機状況にあります。

今月号のメルマガ「プロマネの現場から」に書かれているように、蒼海憲治氏が技術を総監している上海の企業では、通勤途中と社内での感染を防止するため、オフィスに出勤する社員を半分から3分の1以下にし、全社員が在宅勤務可能なように、テレワーク環境を整えました。新型肺炎を契機に、なかなか進まなかった「働き方改革」が実現する勢いで、しかも今回は試行ではなく、全社員を対象とした実戦であり、様々な課題・問題を乗り越えた後、新型肺炎終息後の新しい「働き方」が実現できるようになるのではないかと、蒼海氏は述べています。

また蒼海氏は今回の非常事態を、デジタルトランスフォーメーションなど本格的に勉強したり、新規ソリューションの構想や試行をしたりするなど、成長のためのよい機会にしたいと考えています。身動きが取れない武漢拠点のメンバー向けには、上流工程に取り組むためのスキル向上の勉強会を、企業版ウイチャットを利用して始めました。タイミングよく上海市政府は、新型肺炎流行期間中、企業がネット環境を使って、社員向けに研修を行った場合、または、社外のオンライン研修に参加させた場合、受講した社員一人につき最大1800元（約28500円）の補償金を出す制度を2月中旬発足させました。

蒼海氏の企業では今回の危機が、働き方改革と、プロマネで最も基盤となる能力開発の貴重な機会として活かされようとしています。

危機や不利な条件を、機会や有利な競争力に変換した有名な事例として、トヨタ生産システムの発展があります。(藤本隆宏著『能力構築競争』(中央公論新社) 参照)

(1) 1948～49年の金融引き締めの影響で、トヨタは大量の製品在庫を抱えて経営危機に陥りました。約2000人の人員削減などでこの危機を乗り切ろうとしましたが、1950年、大規模な労働争議が発生しました。

この危機を通じてトヨタは、「売れるものを売れるときに売れるだけつくる」という限量生産の思想と、長期安定雇用を指向する人事労務政策を体得しました。受注量が増えたときも、人員を増やさず、生産性を上げることで増産することを目指しました。

(2) 長期安定雇用を指向する政策から、生産量の拡大に対して要員数の制約がありました。このため多能工の育成、多工程持ち、部品供給企業の活用と成長が進み、いずれも高い競争力の源泉となりました。

(3) 終戦後は、設備資金にも制約がありました。このため、古い設備や安価な機械を改善しながら大事に使って増産をしていくノウハウを獲得しました。この教訓が、ローコスト、トータルな自動化や、保全技術の発展と、高い競争力をもたらしました。

(4) 日本の自動車産業は、市場の細分化から、多品種(モデル)少量生産にならざるを得ませんでした。このため、やむを得ず、生産システムのフレキシブル化と開発システムの効率化を進めました。しかし、その後世界的に市場の多様化が進み、生産システムのフレキシブル化と、コンカレントエンジニアリングなど開発システムの効率化は、国際競争上の大きな優位となりました。

上記の(1)で述べた大量の製品在庫や大規模な労働争議の発生は、市場環境の厳しさがあったとはいえ、経営の失敗です。トヨタは失敗の中から多くのことを学び、過酷な制約条件を逆に有利な競争力に変換することにより、世界的に卓越したトヨタ生産システムをつくり上げました。失敗学を周到に進めていった成果とも言えます。

「災いを転じて福となす」ために推進すべき最も重要なプロセスは、失敗学です。さまざまな災いが日常化している今、私たちは失敗学を不断に実行していく必要があります。

『実践論』の中で毛沢東も、「多くの場合、何度も失敗をくりかえして見て、はじめて、まちがった認識をただすことができ、客観的過程の法則性に合致するところまでゆくのであり、したがって、また、主観的なものを客観的なものに変えることができるのである。つまり、実践のなかで、予想した結果が実現されるのである」と言っています。私たちは、災いや失敗、あるべき姿からの現実の乖離を、世の中の真の仕組みを明らかにするための貴重なリソースとして前向きにとらえ、その構造を分析、対応策を立案していく必要があります。

今の日本で、最も根本的な災いは何でしょうか。

まず一番大きな問題として国際競争力の低下があります。工業社会で、“Japan as Number One”と10年以上呼ばれていたのに、情報社会にはいるとともに、国際競争力は急速に低下、昨年は世界で30位です。国際的に稼ぐ力が弱まり、一人当たりGDPも昨年は30位近辺です。当然税収が上がらず、毎年債務が累積、国と地方を合わせた総債務残高は、昨年1300兆円を超えました。これだけ莫大な借金が、昨年の場合86万人しか生まれない少数の子どもたちに引き継がれていくのです。

したがって、国として採らなければならない最も重要な政策は、国際競争力の向上施策です。ところが近年、現政権が最も力を入れてきたのは、金融政策と公共投資です。これだけでは、競争力の向上はとて望めません。あと、成長戦略も現政権で謳われましたが、実効は上がらず、国際競争力向上へのストーリーが見えていません。

それらより現政権が目立つのは、森友、加計、桜を見る会に見られるような、首相やその妻の私的な関心にもとづく不公正な権力の行使です。

行政権者の権力の行使は、国の運命を決定的に左右するので、民主主義社会では何重にもチェック機構が設けられています。官僚、国民、マスメディア、国会、司法などです。現政権は、恣意的に行政を進めていくために、これらのチェック機能を次々に減殺してきました。

官僚は本来、政治家の指示だけでなくルールにのっとって行動しなければならず、政治家が不当な要求をしてきたときは、ルールをもとにこれを拒否しなければなりません。ところが現在の日本の官僚は、人事権を官邸に握られたため、官邸の不当な要求にさえ、忖度してこれに従います。不公正な業務の執行が露見しそうなときは、公文書の改ざんや廃棄もいとわず、官邸の権力者を守ります。人間としてどうなのか疑問が生じますが、毅然とした対応のできる官僚は、今や少数派です。

現政権は、世論調査の内閣支持率は注視していますが、国民のチェック機能は重視していません。不祥事があったとき内閣支持率は下がるのですが、国民は忘れやすく、3か月もすればまた元に戻ることを経験則で知っているからです。

政権が国民より重視しているのは、マスメディア対策です。国民は自律的な判断能力をもたず、マスメディアの報道のムードに動かされやすいことが分かっているからです。マスメディアによる政権批判は、できるだけ起きないようにしなければなりません。

もともと現政権に好意的なマスメディアがいくつかありましたが、中立と見なされていたマスメディアにも御用記者的な人材は存在します。政権としては彼らを大事にし、コンタクトを重ねるようにして、ときには脅しも加えながら、次第に政権への批判を封じていきました。

2014年には、公共放送を標榜するNHKに、「政府が『右』と言うものを『左』と言うわけにはいかない」という、放送法違反の発言を公然とするような会長を任命することに成功、以後NHKから中立性は失われ、会長は代わっても、政権に批判的な報道はほとんどなくなりました。この状態は現在もつづいており、例えば2月18日、この日は「桜を見る会」前夜祭の明細書と領収書の取り扱いについて、ホテル側と首相の説明がくいちがい、首相の答弁が虚偽である疑いが濃厚になって、衆議院の予算委員会が紛糾したのですが、NHKの午後7時のニュースに国会の動きは報じられませんでした。新型コロナウイルス関連の報道に時間を要したのは事実ですが、オーナー商法の元代表逮捕や、マンションの浸水を防ぐ対策案が報じられているのですから、国会の動きの削除はバランスを欠いています。NHKを視ていたのでは、今の日本の実状を正しく認識することはできません。

国会は国権の最高機関であり、国民の代表が行政の執行状況について、厳しくチェックする役割を担っています。ところが、現状は政権与党の議員が圧倒的多数を占めているため、不公正な行政の執行に対して、野党がどのように鋭い指摘をしたとしても、はぐらかされ、うやむやにされてしまいます。問題に深く関わり、本来国会で説明責任を果たすべき参考人や証人も、与党の反対があれば呼ぶことができません。

そのような中でも、最近の野党の質問には建設的で傾聴すべきものが多くあります。日本が今厳しい状況におかれているだけに、有権者もネットで視聴の機会をつくり、マスメディアも議論の核心を付度なく伝えて、次の投票行動に活かせるようにすることが必要と思われます。

チェック機能はずしたい最後の関門は司法です。

政権はかなり乱暴に行政を進めているので、市民から告発を受けます。司法が独自に捜査を進めることもあります。森友文書の改ざんでは、虚偽有印公文書作成や公用文書毀棄（きき）容疑で告発されました。IR汚職の捜査と公判が今後どのように進められるのか予断を許しません。桜を見る会では、首相自身が公職選挙法と政治資金規正法違反容疑で告発され、さらにその前夜祭に関連して、同じ容疑で告発されようとしています。

できればこれらをすべて穏便にすませたい、そのためには検察のトップに、政権に近い人物を任命することが得策です。そこで白羽の矢が立ったのが、黒川・東京高検検事長です。ところが黒川氏は、2月7日に定年を迎えます。現在の検事総長の退官時期は今夏です。そこで政府は、黒川氏について、検察官として全く前例のない定年延長を6か月行なって、検事総長への道を開きました。

この恣意的な人事は当然国会で問題になりましたが、法務大臣と人事院局長の経緯説明は、つじつまが合わず、国会に提出された法務省と人事院が協議したとされる文書は、日付がなく決裁もとられてなく、あとから偽造されたものと見なされています。ルールを無

視して、恣意的に検察トップの人事がなされているのではないかという疑念が晴れていません。

官僚、国民、マスメディア、国会、司法等々、チェック機能がこれだけ減殺されていたら、国際競争力が上がらないのは当然でしょう。

このとき、世の中の仕組みが正常に作動しているか、チェックする最後の砦は学会です。特に情報システム学会は、世の中の仕組みを情報システムとして考察し、その本質を捉え、そこに横たわる問題を究明しそのあり様を改善していく責務を社会に対して負っています。日本の実情を正確に identify して、問題・課題を提起し、情報システム学の体系化のような情報システム学会でなければできないことを実行していく必要があります。

すでに見てきたように、今の日本は大変な災いの中にあります。このようなときこそ、皆で力を合わせて、災いを福に転じていきましょう。

連載では、情報と情報システムの本質に関わるトピックを取り上げていきます。

皆様からも、ご意見を頂ければ幸いです。