

システム化の落とし穴

技術士（情報工学） 佐伯英子

1. システムとシステム化

一般に、複数の要素がお互いに影響を及ぼし合いながら機能するものをシステムと呼ぶ。システムといえばコンピュータを使った情報システムが連想されるが、そればかりではない。換気システム、システム手帳、システムキッチンなどコンピュータを使わないシステムも多数存在する。

以前から「個人技に頼らないで、システム化しなければならない」という意見をよく聞く。実際に業務の現場で、高パフォーマンスの人が技術や知識を抱え込み、その人しか出来ないようにしているのは珍しくない。だからシステム化によって、その人がいなくても誰でも同じようにできるようになれば、リスクの低減やコストダウンが実現し競争力強化が期待できるという。

だが果たしてそうだろうか。実はここに大きな落とし穴がある。システム化すれば何でもうまく行くわけではなく、システムにも良し悪しがあるのだ。組織が活性化し社会に役立つ方向を「良い」とし、逆の方向を「悪い」として考察する。

2. 良いシステム化

良いシステム化は、個人の高いスキルを標準化し、みんなで共有する仕組みを作ることである。組織のメンバーが、最高のパフォーマンスを発揮できるようなシステムこそ、組織全体の競争力を高め、危機に強くなる良いシステムなのだ。

ここでカギとなるのは業務の標準化と情報共有である。そのためには個人を尊重し、お互い高めあう気風が必要である。個人の能力や努力を正当に評価し、有益な成果を業務標準に反映させていくことが求められる。また個人任せではなく、必要な情報を共有できる仕組みを作らなければならない。

IT業界においては、日本は相変わらずの下請け構造に支えられたトップダウン開発が主流である。しかし海外では少数精鋭によるアジャイル開発が主流になりつつある。そして、日本を遙かに凌駕する製品が次々に供給され、進化し続けている。発想を切り替えて新しいシステムに切り替えていかないと、日本は世界から置き去りにされるだろう。

● 良いシステム化 ●

高いスキルを共有する
出る釘に追いつく
多様性の尊重
高い倫理観
先頭に続け！
広い視野と知識
多能化（いろいろ出来る）

3. 悪いシステム化

では悪いシステム化とはどのようなものか。悪いシステム化では、組織のメンバーに高いスキルを求めないし、個性も認めない。日本では「組織で〇〇する」といった錦の御旗のもと、個人を否定して「誰でも出来るようにする」ことが推奨されてきた。個人の能力を高めて「みんなが出来るようにする」のではなく、作業レベルを下げて「誰でも出来るようにする」という考えは、しばらくは成功するかも知れない。しかし極度にマニュアル化されたシステムは、やがて硬直化し脆弱になっていく。

● 悪いシステム化 ●

低いスキルに合わせる
出る釘を打つ
没個性・画一化
無責任
手をつないでゴール
馬車馬のように働く
単能化（これしか出来ない）

この日本的な「悪いシステム化」こそが、日本の競争力を弱めてしまったのではないだろうか。「安い労働力で最大の儲けを得よう」という考え方にはマッチするが、それは目先の利益追求ではない。やがて高いパフォーマンスを持ったライバルが現れて、硬直化した組織は世の中から必要とされなくなっていくだろう。残念ながら、すでに多くの実例を見ているではないか。

4. 新しい社会へ

コロナ後の新しい世の中では、従来の「しがらみ」から解放された良いシステム化が進んでいくことを期待したい。日本で暮らす人々の幸せと、日本が世界の人々に必要とされる国になるために。

公益社団法人日本技術士会近畿本部登録 近畿PE技術相談室

<http://kinkipesodan.xsrv.jp/>