

老いてけぼり 世相につぶやく 3 デジタル化と経済 その背後

(1) ビジネスアジリティ

ビジネスアジリティという言葉がある。アジリティとは俊敏性とか素早さのことで、ビジネスにおけるスピードと理解すればいい。

ネット通販を例にすればよく分かる。Amazonでも、Yahoo市場でも、楽天市場でも、店舗を有しているわけではない。それらはサイバー空間上に出現している巨大なマーケットだ。そのマーケットに自宅のPCやスマホから訪問し、商品を購入する。これは今や既にフィジカル。15時までにご注文いただければ、明日中にお届けします等というメッセージが掲載されている。お客の嗜好や傾向を閲覧履歴(Cookie)から把握し、商品情報を提供する。顧客のニーズを正確に素早く捉えて購入に必要な情報を提供し成約に持ち込み、即座に発送。返品も可能。それらトータルな素早さをビジネスアジリティというが、そこにはマーケットオートメーション

(注1) というデジタル技術の高度な発達とその技術が駆使されたSystemが介在している。また、個人情報を含む膨大なデータ (BigData) が蓄積され、それをAIが操っている。

重要なのは、このSystemを動かしているのは、「人」であり、それを享受しているのも「人」ということである。

(2) 韓国に追い抜かれた日本の経済

リチャード・カッツは、IMFのデータPPP (購買力平価) を規準に、わが国のGDPは、すでに2009年に台湾に抜かれ、2018年に韓国に抜かれて、2026年までに韓国には12%リードされると予測する (注2)。カッツが日韓両国の比較で用いた指標の1つが、先に述べたデジタル分野における「ビジネスアジリティ」であり、そのランク付けでは、2021年に、64カ国中、韓国は5位、日本は53位。さらには、労働力のデジタルスキルでも、141カ国中、韓国は25位、日本は58位。このデータは日本開発研究所によるもので、あちらのデータではない。結局は、デジタルスキルの遅れは経済の停滞になって顕

れ、私どもの生活に影を落とし、それを認めざるをえなかったということなのである。

私が衝撃だったのは「1990年から2020年までの30年間、平均的な日本の労働者は年間実質賃金(付加給付を除く)の上昇を享受しなかったが、韓国の労働者の賃金は2倍…。現在、韓国の労働者は日本の労働者よりも高い実質賃金を得ている。」という件だった。中国人が爆買いできるのも、韓国人が、日本は物価が安いと言い放つのも、円の価値の下落による。昭和の時代、東南アジアに旅して物価の安さを感じたが、今はその逆ということである。

(3) 社会は総体としてある

ビジネスアジリティにしても労働者のデジタルスキルにしても、それらが、日本経済に影を落としている遅れであるなら、なぜにビジネスの場で、それらが問題化しないかということである。それは、社会は総体と前述したが、その社会を構成している人の実態がこれをなしている。たとえ、デジタルスキルが低くても、それで済んでしまう社会がそこにあるからである。社会全体のデジタルレベルが低くければ、できない、分からないでも済むし、デジタル化への社会的な、いわゆる同調圧力はかからない。一方で、それを高度に駆使し利便性を享受している層がある。このことは、社会全体がデジタル化において格差が生じ、「まだら」であることも表している。

現実とは、この一瞬のことで、突然に「これから」は顕れない。一瞬一瞬に「これから」が忍び寄っているのだから、気がつかない、意識されないのが普通だ。だから、デジタル化が進む現実社会に前向きに生きるか、後ろ向きに生きるかで、「まだら」は起こる。

分水嶺は70歳

デジタルをフィジカルにしている層とそうでない層の分水嶺を、私は70歳前後と見ている。業務にWEBツールが余り入り込まず、せいぜいワープロが大半だった70歳以上の団塊の世代と

老いてけぼり 世相につぶやく 3 デジタル化と経済 その背後

業務の中にWebが普通に入り込んだ70歳以下の層との「当たり前」「普通」との違いがまだらを招くのである。

余談ながら、外国人から見た日本の不思議さの一つに未だにFAXを使っているというのがあった。そういえば、コロナ禍において、感染者数集計もFAXだった。

(4) PDCAがそもそも間違っている

たまたま目にしたPresident Online (3/21配信)は、「PDCAがそもそも間違っている 日本車メーカーが世界で通用しなくなった根本原因」と題し村沢芳久(注3)が対談に応じていた。

EVはやってみないと分からないことばかりです。ただ、日本企業には「よく分からないことはやらない」という文化がありますよね。という対談者に対して、村沢は「日本企業はPDCAが大好きですが、「PLAN」を立てることだけずっとやっていて、永遠に「DO」をしない。その間に「PLAN」が陳腐化しちゃうんですよ。」と応じている。ビジネスアジリティの低さの要因の1つである。

Dがあつてこそ

中国ではDCAPだという。そもそもが、PDCAはTOYOTAのカイゼンに根をもつ概念で、改革ではない。DCAPは、まずやってみるということ。Checkしながら不具合はActionを起こして手直ししていけばいい。走りながら改善、改良、創造していくのである。ここまで書いて気付いた。これは、「失敗体験こそ役に立つ」という若宮さんの生き方そのものではないか。社会の進展に即応して行くには、この前向きさ、アクティブな姿勢が肝要だ。

PはPだけで独立してはいない。また固まっただけではない。DCAを受けて可変的で、実態に即して実効化するよう塗り替えていく必要があるのである。それが、私がよく言ってきた目標の機能化である。アジリティの目で見れば、Dから入るといえることは、製品開発から販売の回転が速いということである。苦情もデータであり、

それらを蓄積したBigDataをAIによって処理し、製品の良質化を促していく。結果として品質向上がなされ、業績は上昇していく。

「嫌になったらやめても大丈夫、まずはやってみよう！」若宮さんの姿勢である。

残念ながら学校現場は日本的体質の極み。プランを立てても実行しない。Dに至らないのである。Pの具体がさっぱり見えてこない。DがなければCもなければAもない。だから、学校評価は大概、評価アンケート等でお茶を濁す。そうして、また、壮大で実現不可能で曖昧模糊とした抽象的なPを作成する。よく分からないPで、よく分からないことはやらないのである。

結果、自校の教育活動が目標に収斂せず、実効しないで1年が終わる。

(5) 分からないことはやらない文化

「日本企業にはよく分からないことはやらない」という文化がある。この一言は尾を引いている。

不易流行の不理解と危うさ

平成10年改訂の指導要領が示されたとき、よく聞いた言葉に「不易流行」があった。芭蕉を僅かばかり研究した私にとって、それは違和感そのものだった。この言葉を使う多く人は不易と流行を二者択一的な対立概念として使い、不易の大切さを説いていた。要するに新しいもの、流行の拒絶だ。そこが間違えている。去来抄には「蕉門に、千歳不易の句、一時流行の句といふあり。是を二つに分けて教え給へる、其の元は一つなり。」とある。要するに、不易も流行も根っこは同じということなのである。貫道するものは一也なのである。三冊子はこれを風雅の誠としているが、芭蕉の発句を見て行くと、発句そのものが革新されていることに気付く。当然である。そのような革新性がなければ蕉風等という新しい句界の風は起こせない。それは、明治になって低迷していた俳句界に新風を起こした子規も同じで、新しい俳句の創造に向かうとき、不易を追究し、それを踏まえつつ

老いてけぼり 世相につぶやく 3 デジタル化と経済 その背後

創造に及んだということである。流行は不易を研ぎ澄ましたうえの、新たな創造だ。そもそもが、芭蕉の桃青時代は貞門俳諧から主役を奪った談林俳諧に居たのだから流行そのものだった。流行は創造。芭蕉も子規も俳句界において新境地を開いたという点で「流行」をなした人なのである。

このように不易流行をとらえると、流行を否定する姿勢は「分からないことはやらない」文化がダブってくる。

先述したが、現実社会(フィジカル空間)は流動し、とどまることを知らない。行く川の流れは絶えずして、なのである。重要なのは、その流れを見極めながら、そこに何を嗅いで、それに対してどうすることがWell-beingになるかを模索し、やってみることなのである。

不易なることに固執していくとやがて組織は衰退する。組織は常に刷新し、「今まで」を見直していかなければ、すべてが陳腐化して環境不適應を起こすのである。

6 何のために組織化しているのか

デジタル化への遅れという視点でビジネスや経済について述べてきたが、それは組織を機能体として見ているからである。

堺屋太一はその著「組織の盛衰」の中で、機能組織は共同組織に侵食されると述べているが、これを私ども退職校長会に敷衍すれば、そもそもが、なぜ退職校長は組織化しなければいけないのかという疑問に行き着く。

全国の都道府県退職校長会で「親和会」と称しているのは本県だけ。同じかと思われるのが和歌山県くらいで、圧倒的に「退職校長会」である。違いは何か。

本市退職校長会は、規約第3条にあるように①懇親、②生涯学習の実践、③(本市)の教育の発展に寄与を目的としている。③があるがゆえに沼津市退職校長会と称したと聞いた。全国連合退職校長会(全連退)綱領の第一は「教育尊重の気運を高め 日本の教育の振興に寄与す

る」である。それが会の目的であって、組織する所以だ。元々は千代田区の退職校長の懇親会から始まり、昭和40年に発足した組織ではあるが、日教組との激しいぶつかり合いの中で立ち上がり、全国組織になった。だが、今日、その後の活動は一向に伝わってはこない。今日的課題に対して全国展開していることなど聞いたことがない。記憶に残るのは、小泉改革における義務教育費の一般財源化反対運動くらいだ。それでも、上納金の入金Systemだけは機能している。

そこには、機能組織が共同組織に侵食された姿しか浮かんでこない。千代田区退職校長の懇親組織に戻ったかと思ってしまうのである。

もう1度足下を見つめてみよう。何のために退職校長は組織化されなければならないのかということである。生涯学習の実践は退職互助組合が担っている。私たちの生活を支えている年金問題は退公連が担っている。懇親は、懇親会はここ2年中止。沼津市の教育への寄与は、令和2年度は電話対応、学力補充で市教委の委託に応えた。だが、去年は市教委と語る機会もなかった。懇親の1つである慶弔への対応は、長寿の祝いだけで、葬儀などへの対応は一挙に縮小した。第3条に掲げられた組織目的そのものが薄れているのである。

注1 マーケットオートメーション

顧客のデータや行動を分析し、ニーズに合わせたマーケティング活動を効率的に行うシステム。マーケティングオートメーションは、メール配信やデータ整備、レポートや分析などの業務を自動化し、見込み顧客の獲得や営業への引き継ぎをサポートする。

注2 2022.3.27 東洋経済」Richard Katz

注3 2022/03/ PRESIDENT BOOKS 村沢義久
(元東京大学特任教授・環境経営コンサルタント) そもそもがPDCAが間違えている