

第二章 軽視され続ける労働現場—A I 論議の盲点

一 一面的な生産性向上促進論

増えてきたロボットによる人の代替必要論

ロボットが人間の仕事をどの程度奪うのか？といった調査がかなり大きな頻度で出されるようになってきた。経済に関しては、日頃抑制の効いた記事を掲載してきたはずの日経新聞ですら、A I のことになると、「あなたの仕事、ロボットと戦えますか？」といった刺激的な見出しで、人目を引く記事を書くようになった（『日本経済新聞』電子版、二〇一七年五月一八日付）。この記事は、米国の調査会社のマッキンゼー⁽¹⁾のデータを基に、日本経済新聞社とその傘下のフィナンシャル・タイムズ社（F T）とが行った共同調査の結果とされている。

それによると、世界全体では、人にかかわる約二千種類の仕事のうち、三割はロボットに置き換え可能なことが分かったという。そして、記事は結論する。

「単純な繰り返し作業から高度なデータ分析まで、ロボットの適用領域は幅広い。ロボットがおとぎ話ではなく当たり前の時代。生産性を高め、人の仕事のレベルも上げていく知恵が求められている」と。

以下、この記事内容を個条書きにする。

1 自動車の組立作業はロボットの得意分野。人よりも素早く正確にまったく休むことなく働く。A I を搭載した自立型ロボットも登場している。いずれ、「現場力を強みにしていた」日本の製造業も盤石ではなくなる。溶接、部品・エンジン組立といった仕事の七五％はロボット化できる。

2 企業の最高経営責任者（C E O）の仕事はロボットによる代替が難しいとされているが、データ解読という「単純業務」は代替できる。データ解読をロボットに委ねることで、C E O の仕事の二二％はロボット化できる。

3 創造力が主力であるデザイナーの仕事でも、A I を搭載すれば、「世界各地の服のデザインを読み取り、そこから独自のパターンを編み出すといった作業」（デザインのひな型作成）なら、ロボット化は十分可能である。その意味で、デザイナーの仕事も二二％がロボット化できる。

4 金融アナリストの仕事も、数値計算をロボットに任せるといった点で、二二％がロボットとによる代替可能。

5 金融機関はロボット化にもっとも「適した業務」と言われている。紙伝票のチェック、膨大なデータの移し替え、備品の発注、等々の事務仕事が多いことから六五％のロボット化が可能である。

6 接客が重要な小売業でも、ロボット化の可能性は四八％と高い。客への挨拶、商品説明などは人の仕事だが、レジ業務も、ロボット化できる環境になってきた。店内の清掃はもとより、商品の原価計算などもロボットでこなせるようになった。小売業界では、人口減少による人手不足によって、ロボット化はかなり進むと予測される。

日経新聞は、上記の記事と同じ資料を使って、一か月前の同年四月にもロボット化の脅威を強調する記事を二つ発表した。「ロボット脅威論どう克服—生産性、年〇・八～一・四%上昇」、「ロボットと仕事競えますか—日本は五割代替、主要国最大」（いずれも、電子版、二〇一七年四月二二日付）と、同じようにドキッとする見出しが踊っている。

「ロボット脅威論」の記事では、ロボットを導入すれば、世界全体の労働生産性が高まるのだから、ロボットを導入することが、国家、企業、個人の競争力を左右すると言い切っている。同じ日の「ロボットと仕事競えますか」の記事でも、日本に照準を絞ると、三割ではなく五割にもなる、それは主要国で最大のものである、と警告している。同紙は次のように危惧を表明した。

「日本は金融・保険・官公庁の事務職や製造業で、他国よりもロボットに敵した資料作成など単純業務の割合が高いという。米国などに比べ弁護士や官公庁事務職などで業務の自動化が遅れている面もある。米国の大手法律事務所では膨大な資料の山から証拠を見つけ出す作業にAIを使う動きが急速に広がっているが、日本はこれからだ。」

そして断言した。

「一九世紀の産業革命に始まる製造業の歴史は、自動化への挑戦そのものだった。二〇〇年を経た今、AIの進化が新たな自動化の波を起こしつつある。」

しかし、いたずらに怯える必要はない。日本では少子化による労働力不足が目の前にあるからだ、これらの記事は言う。

「ロボット化には負の側面が確かにある。それでも生産年齢人口が五〇年後に四割減の見通しの日本では、ロボットに任せられる業務は任せて、生産性を高めることが国力の維持に欠かせない。」

ロボット化の流れを阻止することはまずできないだろう。その意味で、脅威論に怯えるだけの態度しか取らない人たちを叱責する日経新聞の記事に誤りはない。しかし、ロボット化によって労働生産性を増やせというだけの処方箋に、落とし穴はないのだろうか？労働力不足が予測される日本では、ロボット化による人員削減という負の効果は恐れるに足らないと悠然と構えていてよいものだろうか？

こうした楽観的未来予測論は、一時期流行したが、結局落胆しか生まなかった「情報社会論」の無邪気な楽観論と同質のものを感じてしまう。

二 繰り返される未来社会論

すぐに消えた「情報化社会到来論」

いわゆる「ムーアの法則」というものがある。これは、チップ・メーカーのインテル (Intel) の創始者の一人、ゴードン・ムーア (Gordon E. Moore, 一九二九年～) の名にちなんだ法則で、コンピュータの能力は一年半ごとにほぼ二倍になるというものである⁽²⁾。

事実、事態の推移はその通りになった。しかし、コンピュータの発達によって、恐ろしいほどの大量の情報が氾濫するようになった。企業の従業員たちは、ただ「その力を利用せよ」とけしかけられるだけで、情報の洪水に溺れかけている。

誰が運転しているのかも知らないまま、真っ暗なトンネルの内を猛スピードで走る車の中で、出口の明かりも見えず、何をしたいのかさえ不分明で怯えきっているのが、いまの企業戦士たちである。こうした状況を「トンネル・デザイン」と名付けたのはエドワード・テナー (Edward Tenner)であった⁽³⁾。未来社会論の名で人々の思考を押さえ込んでしまうのが、流行していた情報社会論であった。

トンネルの出口がどこにあるのかの手掛かりをえることもなく、トンネルの中の窮屈な情報のみに判断を委ねてしまうために、閉塞感の中で作られた「トンネル・デザイン」は、ひたすら特殊な情報だけで生きていくことを人々に要請していた。このことが、不安な気持ちを成員間で育んだ。そうした不安感を払拭するために、さらに新しい情報が追加された。情報の洪水によって、不信感を大きくする時間的余裕を奪ってきた。

情報が溢れている時代の人々の不安感は、情報が不足していた時代のそれと比べて、増幅されたことはあっても、減殺されはしなかった。

いまでも、私たちはそういう状態にある。グローバル・スタンダードに自らを合わせるべきだとの強迫観念の下、押し寄せる情報に溺れて死にかけているのに、溺れているという事実すら気付いていない。

情報化社会が到来するというバラ色の予想がいかにも裏切られたか。バブルの時代、情報社会論という未来学が人々に与えていた夢はほぼ次の四つに集約される。

- 1 小さくて身軽な企業の優位。
- 2 企業組織の水平化。
- 3 企業組織の簡素化。
- 4 在宅勤務。

このような時代が必ずくると思い込まされたのはほんの十数年前のことであった。理論には「はやり」、「すたり」がつきものだとはいうものの、あまりにもあっけないバラ色の夢の消滅であった。この四つの夢（神話）の崩壊を点検しておこう。

1 身軽で機敏な企業の時代という神話

この情報に踊らされて、起業したばかりの新参のハイテク企業は「歴史上最速の成長企業」という栄誉を得ようと、しゃにむに企業買収に走った。そして倒産した。これが、二一世紀初めのありふれた光景であった。

当時、これからは、巨大なゴリアテを、小さいが賢くて機敏なダビデが打ち負かす時代がくるという観念がまず流布された。無数のベンチャービジネスが生まれ、ベンチャー育成のための金融を与えるべく、ナスダック (NASDAQ)⁽⁴⁾ がまず米国に、それを真似して日本でもジャスダック (JASDAQ)⁽⁵⁾ が誕生した。

しかし、すでに勝負はついた後だった。マイクロソフト (Microsoft) が出現したのは、一九八〇年代後半から一九九〇年代前半のわずか十数年という限られた期間内だけであった。それ以後、「ドアはピシャリと閉められた」⁽⁶⁾。一人残った勝者がすべてを取る (A Winner Gets All) という世界そのもので、後からきたハイテク企業は市場から閉め出された。遅れてきた新興企業のできることにいえば、自らが開発した技術を大企業にできるだ

け高い値段で売ることだけであった。世の中は、小回りの効く機敏な企業ではなく、少しばかり大きいだけの大企業でもなく、とてつもなく大きい「超大企業」の時代に入ったのである。そうした状況は、A I時代に入ってますます深刻なものになっている。前回のバブル崩壊からほぼ二〇年が経過した。いまでは、マイクロソフトこそ生き残ってはいるものの、世界は、A F G A (Apple, Google, Facebook, Amazon) と呼ばれる超巨大企業によって分割される時代に入ってしまった。それはかつての石油におけるセブンシスターズの世界支配をもはるかに上回るものである。にもかかわらず、現在の未来社会論は、とくくとA Iを導入しなければ世界の潮流に遅れるとの時代遅れの夢をまだ垂れ流しているのである。世界的な寡占企業の力は、「個々の政府よりも勝っている」ということが喝破されたのは、もう二〇年も前のことである⁽⁷⁾。大事なことは労働機会がどれだけ増えたかという点にあって、非常に少数の超巨大企業が世界市場でいかに大きなシェアを取って勝者になったかの成功物語ではない。

2 企業組織の水平化という神話

企業の意志決定に係わる重要な情報は、I T化の進展に伴って全従業員に共有されるようになる。したがって、情報伝達の担い手であった管理職、とくに中間管理職は消滅し、企業組織はC O Eなどの少数の中枢部を除いて、限りなくフラット（水平的）なものになるだろうと十数年前には喧伝されていた。しかし、実際には、そうはならなかった。いまでも前節で見たように、同じように喧伝されている。そして、同じような結末を迎えるであろう。

そもそも、組織が非集中化するという文脈で「情報化社会」（Information Society）という用語を駆使したのは、ショショナ・ズボフ（Shoshona Zuboff、一九五一年～）であった⁽⁸⁾。

しかし、その予言の誤りを本人は潔く認めている。本人の弁明によると、情報化が進展しても、企業内部が水平的にならなかったのは、経営者が情報を自己の権力保持の鍵として意識し、情報を独占的に握ろうとしたからであるという⁽⁹⁾。

ただし、私はそうした自己批判の姿勢にも納得できない。組織が垂直構造を廃して水平構造に移行できなかったのは、経営トップや中間管理職が情報を独占しようとしたからではない。管理職の真の存在意義を軽視して、管理職とは情報を握り、情報を知らない部下に情報を伝えることによって権力を保持する存在だと、管理職を限りなく卑小なものとして描いた、最初の問題設定が間違っていたのである。

中間管理職は、単純に情報を握っているがゆえに権力を持っていたわけではない。もし、情報のみが権力保持の手段であるということが正しければ、情報が共有化されることによって企業内部の権力機構が大きく変わり、中間管理職が消滅して、組織は水平的なもの変わるという説は誤りではないだろう。しかし、管理職は情報の管理者だけではない。管理職とは職場の人間関係を良好に保ち、従業員の学習機能を高めるという非常に重要な機能を担うものである。情報機器が職場に導入されて以降、米国では、中間管理職は削減されるどころか多様な場所で増加し続けているという研究もある⁽¹⁰⁾。

情報化社会が到来しても、企業組織はフラットなものにはならなかった。そもそも、情

報に配慮しさえすればすべてうまく行くという前提で、情報を徹底して重視するのは、結局は、社会やモラルを無視した見方でしかない。

情報機器の導入によって、組織は、現場の反発に逢うことが多くなった。現場は慣れない情報機器に振り回されて極度の緊張にさらされるようにもなった。そのような状況下では、成員間のトラブルを調整する機能を担う中間管理職の存在意義は、情報化以前よりも高まってきたのである。

「X が起きれば Y をしろ」とインプットされた情報機器は、X が生じさえすれば、「Y をしろ」と命令する中間管理職は必要でなくなる。その条件下でのみ、情報社会論は正しい。情報機器がそれを自動的に処理してくれるからである。

しかし、別の条件下では正しくない。実際には、X が起きない場合の方が結構多いのである。そのような状況下では、情報機器は何もしてくれない。機器は、X が起こるまでじっと待っているだけである。そうなれば、組織の動きはストップしてしまう。事態を進行させようとすれば、現場が自主的に判断しなければならない。中間管理職が状況に臨機応変に対応して、現場の決断を瞬時に支持して、事後的に上位の役職に対して責任を持って承諾を認めさせなければならない。瞬時の決断が必要だったのだと。

情報化という強迫観念に生産現場が支配される前は、現場は、「X が起きないことはザラにある」という共通認識をもち、「X が起きれば Y をしろ」というトップからの命令など適当にあしらっていた。現場を知らないトップが何を言おうとも、その命令に無批判的に従うことはなかった。

労働者の組織は、昔から、労働契約の精神ではなく契約の文言だけに従って、規則通りに働くと、仕事にならないと考えてきたのである。状況変化に応じて、命令を受け身で実践するのではなく、命令があろうがなかろうが正しい措置をテキパキとするというのが情報化に毒される前の現場の誇りであった。情報化社会論は、この昔ながらの習慣、つまり、現場の集団的労働力能の存在を忘れていたのである。

かつて、韓国の大邱で地下鉄火災という大惨事があった。二〇〇三年二月一八日のことであった。火災現場と司令塔との状況把握・認識の大きなギャップが迅速な措置を不能にしたことが大惨事にまで仕立ててしまったのである。情報の乏しい司令塔の命令に、情報が豊富な現場が従わねばならないという無理さが、被害を甚大なものにしてしまった。真相はまだ発表されていないが、あまりにも悲惨な二〇一一年三月一日に発生し、いまだに復興の目処さえ立っていない東電福島原発の事故も、その可能性が高い。

3 企業組織の単純化という神話

情報機器が導入され、重要な情報がスムーズに流れることによって、情報化以前よりも組織間の連携が緊密になる。その結果、組織は簡素化され、間接部門などの人員も削減される。このような十数年前の神話も裏切られた。

次々と機能をアップグレードさせた新しい機器が開発され、企業も個人も、新機種を導入しなければならないという強迫観念に駆られてきた。

アップグレードした一つのソフトをインストールすれば、ことが終わるというものでは

ない。周辺機器を含めて設定をやり直さなければならなくなる。そうすることは、往々にして、これまで安定していた情報機器環境を破壊してしまう。テクノロジー特有の急激な進化が、豊富な資源を抱えている巨大企業に対しても、不安定な状況をもたらす可能性が生まれるのである。

すでに多くの人たちが経験しているように、いくつかのプログラムやソフトを並列させるとき、相互の相性が悪くてシステムが作動しなくなるという事態がかなり頻繁に発生する。ソフトのプロバイダーに相談しても、ソフト間の相性については何も答えてくれない。トラブルを起こすソフト間の組み合わせが無数にあるからである⁽¹¹⁾。

起こり得るトラブルに対して、誰も責任を取ってくれない。これが情報化社会の経験的事実である。金融デリバティブでこうしたことが頻発した。AIの開発を担っているとの自負を持つ設計者たちは、数学こそが変動する市場の動きを解析できるとして、自信たっぷりに金融商品を開発し続け、ファンドマネージャーたちがそうした新金融商品を顧客に勧めた。しかし、ベアリングズ、ロング・ターム・キャピタル・マネージメント (LTCM)、等々が破綻し、投資家に巨額の損失を与えた。被害者の多くは、情報に通暁しているはずのプロの巨大金融機関であった。

こうした金融商品は、「ヘッジ」(リスク克服)という皮肉な名前を使っていたが、危機から資産をヘッジするなんてことは、宣伝文句だけで、実際にはほとんどできなかったのである。

4 在宅勤務という神話

パソコンが手元にありさえすれば、オフィスに出勤しなくても在宅勤務ができると、これもかなり派手派手しく喧伝された時代があった。十数年前は少なくともそうであった。しかし、社員の席が固定せずに空いている席は自由に使うとか、社員は入社しなくても、自宅から情報をメールで流せばよいといった在宅勤務体制を一時は採用したが、それを取り止める企業も増加しているという⁽¹²⁾。

一九八〇年、アルヴィン・トフラー (Alvin Toffler、一九二八～二〇一六年) は、オフィスが集積している都市の中心部は「空洞化して人気のない倉庫街になるか、住宅街になるだろう」、「(ある企業では)労働者のおそらく半分以上が、いまでは、モノではなく情報を扱っていて、その仕事の大部分は在宅で可能である」、「個人の家庭にコンピュータが入れば、人は群れて集まる必要がなくなる」、「(また別の企業では)必要な通信のテクノロジーさえ手に入れば、七五%以上の仕事は在宅で可能である」と、在宅勤務が必然的なものになると宣言していたのである⁽¹³⁾。

上の3の項目で指摘したように、ソフトやプログラムのアップグレードの度に、システムが不安定になる。それを再度安定化させることのできる専門家が必要になる。しかし、在宅勤務で専門家を得ることは絶望的である。結局は変化に対応してくれる専門家を擁する職場に復帰することしか、絶え間なく続き、かつ増えるメンテナンスコストの負担から逃れる術はない。ワークステーション運営費の三〇%がトラブルに対処するための費用であるとの調査結果もある⁽¹⁴⁾。

このように、未来学的予想の多くが外れた。無邪気な予想ならば、単なる笑い話ですむ

だろう。しかし、巨額の投資を行い、企業体質そのものを変えてまで、企業は情報化社会に対応しようとしてきた。そういった強迫観念に駆られたからこそ、多くの企業が、情報化社会を語る専門家たちの意見に従ってきた。結果は、裏切られ、従業員の愛社精神が失われただけに終わったのである。

三 虐げられる労働現場

労働者の意気を失わせたリエンジニアリング

『リエンジニアリングを超えて』⁽¹⁵⁾を出したマイケル・ハマー (Michael Hammer、一九四八～二〇〇八年) も、夢を売り、人々を失望させたひとりであった。彼によれば、組織はともすれば官僚制的な硬直化をきたし、顧客のニーズを無視してしまう。企業は、他では通じない、自分だけの論理に埋没してしまう危険性につねにさらされている。したがって、組織は、何が本当の価値を生み出すことができるのかを、虚心に、白紙の状態に引き戻って考えなければならない、というのがハマーの主張であった。

ハマーとその協同者、ジェームズ・チャンピー (James Champy、一九四二年～) は、経営者たちに、「知っていることはすべて忘れろ」、「惰性でことを運ぶな」、「古いやり方は排除せよ」と居丈高な文言を連発し、自分たちを、経済学の祖であるアダム・スミス (Adam Smith、一七二三～九〇年) を超える大思想家であると豪語した⁽¹⁶⁾。

ジャーナリズムがハマーをスターに仕立て上げたこともあって、「リエンジニアリング」は企業経営者にとって避けることができない強迫観念となった。大企業は競ってリエンジニアリング担当重役を配した。

しかし、結果は無惨であった。固定費は削減されず、コスト増に見合うアウトプットは微々たるものであった。人々は、リエンジニアリングとは雇用削減 (ダウンサイジング) と同じ意味のものとしか見なくなった。それは、かけ声のみ大きい、なんらの益をもたらすことのない「首切り」の言い訳でしかないと人々に受け取られた。事実、従業員から出されたのは怨嗟の声だけであった。

新奇な単語が流行語になると、それに飛びついて、その言葉売り歩くコンサルタントなるものが輩出した。しかし、その言葉の魔力がなくなるや、次のキャッチフレーズを探し回るコンサルタントが重宝がられる。

ファッション商品のごとく、次々と新スローガンがコンサルタントから発せられ、それを聴きに講習会に参列する経営者が多いというのは、奇妙な現象である。

リエンジニアリングが失敗したのは、本来は一体化されているはずの企業活動を切り離れたからである。一体化していた組織を、バラバラにしていくつかの段階 (プロセス) に分け、プロセスごとに成果を数値化し、その大きさを組織の努力を評価する。その結果、各プロセスが担う意味と従業員の動機づけが無視されてしまった。

トップダウン型命令のみに傾斜する経営形態は、当然にも従業員からそっぽを向かれるだけのことに終わった。リエンジニアリングの唱道者たちは、企業組織を軍隊になぞらえていたのである⁽¹⁷⁾。

リエンジニアリングの概念を売り歩いたコンサルタントたちは、今度はナレッジマネジメントに宗旨替えした。ナレッジマネジメントとは、従業員が事業資産を有効活用できるように、情報蒐集・選択・整理統合を行って、情報を関連づけ、いつでも引き出せる体制を作ることである。つまり、いまの「クラウド」の先駆けである。しかし、この段階における「クラウド」的な「ナレッジマネジメント」は、新しい重要な内容を具体化したものではなく、単にきれいごとを並べただけのものであった。

たったそれだけのものを獲得するために、扱いの難しい重火器を使うことを、彼らは、顧客の企業に勧めた。それを口実にいらざる資金が大量にこの分野に投入されただけであったと、ブラウン、ドゥギッド はナレッジマネジメントの意義を一蹴した⁽¹⁸⁾。

かつて、あれほど喧伝されていた情報処理専門家は「インフォメーション・ワーカー」（情報労働者）という言葉で表現されるような地位に引き下げられ、「ナレッジ・ワーカー」（知識労働者）がはるかに重要な地位にあるものとして説明されるようになった。この変化に、論理的な流れはまったくない。何の論拠もなく、「情報経済」と「情報時代」は古くさく、「知識経済」と「知識時代」が次の時代を象徴するというキャンペーンが打ち出されただけであった。いつしか、世情は、真剣に知識を求めるのではなく、流行する知識をありがたがるようになってしまった。

A I 社会の到来は阻止できない。しかし、それを囃し立てて金融的利得を得るだけで、もっとも大事な雇用を軽んじる風潮に染まってしまうことには気をつけなければならない。

無視されるようになってしまった労働現場

二〇一七年一月になって、日本国内のメガバンクが相次いで店舗数や人員の削減を打ち出している。長く続いた低金利政策の下、企業向け融資が伸び悩み、利益を上げられなくなってきたのが、人員削減の本当の理由である。しかし、警戒しなければならないのは、まだ実際にA Iが実用化されていないのに、A Iを活用して窓口業務や事務作業を省力化すると願望が人員削減の理由にされてしまっていることである。

三井住友銀行が四千人、みずほ銀行が一万九千人、三菱UFJ銀行が九千五百人。三つのメガバンクだけで、合計三万人を超える人員を削減すると発表してしまったのである。

A Iが機能するようになれば、確かに、融資審査も容易になるだろう。決済・送金業務も同様の効果が期待できるであろう。

しかし、A Iが実際に実用化されるようになった段階で、労働組合との話し合いの結果、人員削減計画が打ち出されるのならまだしも、まだ話し合いも、実用化も先のことである。にもかかわらず、A I導入を口実とした人員削減目標が堂々と公表されている。

ことは深刻である。労働現場はこれまでも軽視され続けてきたが、労働組合の力の低下を背景に、今後ますます軽視される度合いが強くなるであろうことをこの図式が示しているからである。

バラ色のA I社会到来待望論が華やかに話題にされる裏で、労働現場の軽視が進んでいる。労働現場が、加重負担で悲鳴を上げている実情が、相次いで明らかになったのが、二

〇一七年のことであった。

この年は、検査偽造が鉄鋼、銅、アルミ、ゴムなどの素材部門や自動車メーカーで相次いで発覚し、そのことが、メディアによって激しく攻撃された。

何百万点にも及ぶ製品のすべてが検査できるはずはなく、抜き取り検査が当然のことなのに、添付されている検査済み証の内容とは異なっているといつて批判されている。小さな誤差などはやむをえないことではないかと素人としての私などは思うのだが、メディアは容赦しなかった。検査証の基準から外れた不良品がたまにはあるのが当然ではないかと、私は批判されているこれら産業を擁護しているのではない。糾弾されている会社が、検査証が不備であったことの弁明を、労働現場の責任として経営陣が監督機関に報告し、そのことに対して労働組合による異議申し立てができない風潮に、私は違和感を抱いている。

その一例が、二〇一七年十一月一七日に国土交通省自動車局長宛に日産自動車社長名で出された「型式指定に関する業務等の改善についてのご報告」である⁽¹⁹⁾。

報告書は会社と、会社が任命した「第三者委員会」による結果に基づくものである。

以下、その骨子を個条書きする。

「調査結果」で分かったこととして、

1 六つある工場のうち五つで、正式の検査員に任命されていない補助の検査員による完成車の検査が常態化していた。

2 補助検査員が、貸与された完成検査の印鑑を検査表に押印していた。

3 多くの工場で、そうしたことは一九九〇年代から常態化していた。一つの工場では一九七九年から実施していた可能性がある。

4 二〇一七年九月二〇日までに再発防止策を講じた。しかし、その後も、五つの工場で補助検査員が完成検査の一部を実施していた。

5 国土交通省や本社の定期検査などの当日にかぎり、補助検査員に対して、完成車検査の業務から外れるようにと現場監督者が命じていた。

「原因・背景」として、

6 完成検査員が不足していた。

7 補助検査員が完成車を検査したという事実を、工場の品質保証課長以上の管理職は把握していなかった。

8 工場の独立性を重んじる気風、そして、現場が課題を解決することを重視する文化が日産にあったこと、このことが、管理者層と現場との間に距離を作った原因の一つである。

9 検査の基準書が不明確であった。

10 監督したことの証拠が体系的に保存されていなかったため、実効性のある監督ができなかった。

「再発防止策」として、

11 完成検査員以外が印鑑を使うことを止める。

12 完成車の検査を実施する場所を区切って、ここに完成検査員以外の人が立ち入ることを制限する。

13 完成検査員であるとすぐに特定できるような服装を完成検査員にさせる。

14 完成検査員の技能の向上、増員を図る。

15 完成検査員の技能が十分に向上するまでは、生産工程のスピードを通常より落とす。

以上が要約であるが、6番目のように、完成検査員の不足を認めつつも、8番目に挙げた項の文言は重大である。現場が課題を解決することを重視する文化に不祥事の責任があるとの指摘はけっして見過ごされるべきではない。

この点を的確に指摘した『神戸新聞』の社説（二〇一七年一月二日）を引用しよう。

「報告書によると、現場は慢性的に人手不足で、法令遵守の意識が薄かった。一方、社内の風通しの悪さから、経営陣は現場の実態を把握できなかった。

疑問に思うのは、考えられる原因として、工場の独立性や現場での課題解決を重視する気風を挙げている点だ。不祥事の責任を製造の第一線に押しつけているように読める。従業員の士気をそぐことにならないか。」

『神戸新聞』のこの社説は、本章第一節で引用した『日本経済新聞』の、現場力の強みは、ロボット導入でなくなっていくであろうとの突き放した主張とは対極のものである。

しかし、労働の喜びは、ただ指揮系統の命令に従順であることによって得られるものではないことだけは確かであろう。

AI 賛美論に欠けている視点は、労働の喜びが何によってもたらされるのかといったことである。

無資格検査問題で、記者団の質問に答えた日産自動車の社長は、「問題の本質はやるべきことを、しっかりやっていたことにある。将来的には完成検査の自動化もありうる」と言い切った。これに対して、『神戸新聞』の記事は、疑問を呈している。

「不正開始が一九七九年と最も古いとみられる栃木工場（栃木県上三川町）では、九〇年代末から正規検査員の雇用を抑制した結果、働き盛りの30代と40代がほとんどいなくなり『検査員の空洞化』が生じていた。だが、・・・社長は・・・効率重視の経営が原因ではないとかわした」⁽²⁰⁾と。

『神戸新聞』の上記の社説をもう一度見ておこう。

「日本の製造業の強みは、現場の発想から絶えず工程を見直し、生産性を高める『カイゼン』にあった。現場に目を向けようとしなかった日産の経営姿勢こそ、まず問われるべきだろう。」

「九〇年代は日産の経営が傾き、倒産寸前に至った時期だ。採用抑制が検査員不足を招いたのは間違いない。」

「生産増とコスト削減の両立を求める・・・路線の下、検査部員は極限状態にあった。検査態勢を強化しても、利益に結びつかず、要求しても仕方がないとのあきらめが、現場を追い詰めたことは想像に難くない。」

「V字回復を実現したトップダウンが経営と現場の距離を遠ざけ、以前からの不正を増長させたと言える。」

そもそも、第三者によって新車を検査することが必要なのに、特定のメーカーに完成検査を任せてしまい、現物の完成車の検査を省略している体制が問題なのだが、そのことについてはここでは論じないでおく。

しかし、経済社会を進展させる重責を担う大企業のトップ陣の労働者への冷淡さが、今

日のAI待望論と重なっていることだけは無視できないのである。

第二章の注

(1) 正式名は「マッキンゼー・アンド・カンパニー」(McKinsey & Company, Inc.)。一九二六年にシカゴ大学経営学部教授のジェームズ・O・マッキンゼー (James Oscar McKinsey、一八八九～一九三七年) により設立された。世界中に支社を置く。日本への進出は一九七一年。東京都港区六本木一丁目に支社を構えている。

(2) 詳しく言い直すと、「ムーアの法則」(Moore's Law) とは、「一定のシリコン上にエッチングできるトランジスタの数は一八か月ごとに倍になる」という、一九六五年にプロセッサの発達スピードを予測した法則の名称である。事実、そうしたことが実際に生じ、パソコン価格は下がり続けた。その後、さらに半導体が進化し、「二週間前は一昔、二か月前は原始時代」という言葉さえ生まれた。

(3) Tenner[1996]。

(4) ナスダックは、全米証券業協会 (NASD=National Association of Securities Dealers' Automated Quotation) が管理・運営する店頭市場の相場報道システムを指す。このシステムを利用して取引される株式店頭市場もナスダックと呼ばれている。小型株対象の「スモールキャップ」と優良全銘柄対象の「ナショナルマーケット」の二部門から構成されている。

(5) ジャスダック (Japan Association of Securities Dealers' Automated Quotation) は、大証がナスダックの仕組みを模倣し、一九九一年一〇月に導入したものだが、期待されたような効果が十分に発揮できず、停滞傾向を示していることなどを背景に、二〇〇〇年六月にナスダックとソフトバンク社が「ナスダック・ジャパン」を大阪証券取引所内に開設、これも行き詰まり、二〇一三年に東京証券取引所との合併が決まった。

(6) Raik-Allen, George, "Garage Door Slams Shut," Red Herring Online, November 3,

<http://www.redherring.com/insider/1998/1103/garagedoor.html>

(7) Sassen[1996]。

(8) Zuboff[1989]。

(9) Lohr[1996]の証言による。

(10) Attewell[1994]。

(11) Jennings, N. R. et al, "Agent Based Business Process Management," 1996,

<http://gryphone.elec.qmw.ac.uk/dai/projects/adept/jcis96/introduction.htm>

(12) Dix, D., "Virtual Chiat," Wired, 2.07 (July 1994),

<http://www.wired.com/wired/archive/2.07/chiat.html>。

(13) Toffler[1980]。

(14) Strassmann[1997]。

(15) Hammer[1996]。

(16) Hammer & Champy[1993]。

(17) Wenger[1987]、Davenport[1993]。

(18) Brown & Duguid[2000]。

(19) http://www.nissan-global.com/PDF/20171117_report02.pdf

(20) 『神戸新聞』二〇一七年十一月一八日朝刊。

主な参考文献

Attewell, Paul[1994], "Information Technology and the Productivity Paradox," in Harris, Douglas, ed.[1994].

Brown, John & Paul Duguid[2000], *The Social Life of Information*, Harvard Business School Press. ブラウン&ドゥギッド著、宮本喜一訳『なぜITは社会を変えないのか』日本経済新聞社、二〇〇二年。

Davenport, Thomas[1993], *Process Innovation*, Harvard Business School Press.

Hammer, Michael[1996], *Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization is Changing Our Work and Our Lives*, Harper Business.

Hammer, Michael & James Champy[1993], *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Harper Business. マイケル・ハマー&ジェイムズ・チャンピー著、野中郁次郎[監訳]『リエンジニアリング革命—企業を根本から変える業務革新』日本経済新聞出版社（日経ビジネス人文庫）、二〇一一年。

Harris, Douglas, ed.[1994], *Organizational Linkages: Understanding the Productivity Paradox*, National Academy Press.

Lohr, Steve[1996], "The Network Computer as the PC's Evil Twin," *New York Times*, 4 November.

Sassen, Saskia[1996], *Losing Control: Sovereignty in an Age of Globalization*, Columbia University Press.

Strassmann, Paul[1997], *The Squandered Computer: Evaluating the Business Alignment of Information Technologies*, Information Economic Press.

Tenner, Edward[1996], *Why Things Bite Back: Technology and the Revenge of Unintended Consequences*, Vintage Books.

Toffler, Alvin[1980], *The Third Wave*, William Morrow. アルヴィン・トフラー著、徳山二郎監訳・鈴木健次・桜井元雄訳『第三の波』日本放送出版協会、一九八〇年。

Wenger, Etienne[1987], *Artificial Intelligence and Tutoring Systems: Computational and Cognitive Approaches to the Communication of Knowledge*, Morgan Kaufman.

Zuboff, Shoshana[1989], *In the Age of the Smart Machine: the future of work and power*, Basic Books.