

“透明なプロセス”から知恵が生まれる

日本はいま、国も企業も改革の時を迎えている。国のレベルでは、2009年9月に民主党政権が誕生し、新たなガバナンスモデルを取り入れながら、国家戦略の意思決定プロセスを変えようとしている。企業レベルでは、リーマンショック以降の経済の停滞に対応するため、新たなビジネスモデルを模索しながら体質の転換に取り組んでいる。国も企業も、これからが改革の正念場である。

「改革」は、言うはやすく実行は難しい。従来のやり方の延長にある「改善」とは異なり、改革には斬新で大きな軌道修正が必要だからである。また、これまでの慣れたやり方をやめて、わざわざ新しい枠に自らをはめ込むことには、心理的にも金銭的にも多くの負担がかかる。

歴史的に見ると、改革には外的な力を必要としたケースが多い。国家レベルの改革であった明治維新は、欧米の圧力が大きなきっかけとなった。近年の金融や貿易の自由化も、推進力となったのはやはり外圧である。これはまるで作用反作用の法則のようである。外から力を受けることにより、自分がどの方向にどれだけの力をかけるかが決まる。

企業レベルの改革にも外的な力が働く。1985年のプラザ合意後の急激な円高を受けて、企業はそれに耐えられるように自らを変えていったことなどがその良い例としてあげられる。しかし、1990年代に入りバブルが崩

壊すると、企業はなかなか立ち直ることができず、「失われた10年」と言われることになった。改革を継続するということは非常に難しいものである。

個人レベルでも事情は似ている。例えば生活習慣病である。健康的に暮らす方がよいことは分かっているのに、病気になるまではなかなか生活スタイルを変えられない。

では、改革のためにはひたすら外圧を待つしかないのだろうか。自律的な「自己改革」は無理なのだろうか。

そこで筆者が有効ではないかと考えているのが「透明度の向上」という考え方である。簡単に言えば、いま自分がやっていることをオープンにしていこうということである。

これは、隠しておくべきものを公にすることや、一部の複雑化した金融商品のようにブラックボックス化したものを明らかにすることとは別の問題である。「何を意図し、何をやっているのか」というプロセスを透明にすることによって、「そんなことをしていたの、知らなかったよ!」と言い合う環境を作り出そう、というのが「透明度の向上」の趣旨である。

透明度が向上すると、改革の推進にとってどんな利点があるだろうか。例えば、進行中のプロセスが透明になれば、「それならこうしたらどうだろうか」といったような多くの意見や知恵が集まり、プロセスの質が高まっ



ていく。オンライン百科事典の「ウィキペディア」はその典型だろう。大勢の人が見て、自由に書き加えたりすることによって、スピーディーに質が高められていく。

企業が取り組む業務改革も、一人一人の取り組みを透明にすることで、工夫やアイデアが共有される。組織内の個人の行動や、組織で起きていることがオープンになることにより、個人にいい意味で圧力が加わり、組織内に協働が生まれ、変革につながる。

とはいっても、透明度の向上もそう簡単な話ではない。社会や組織が複雑化すれば、一般に透明度が低下する傾向が強いものである。例えば、いま建設中止かどうかで話題の群馬県吾妻郡長野原町の八ッ場（やんば）ダムにしても、民主党が取り上げるまで、どれだけの国民がこのことを知っていただろうか。しかも、同じように見直しの対象とすべきダムが143もあるという。政策の検討や決定のプロセスがなんと不透明なことだろうか。このプロセスの透明度を上げて、国民が議論できるようにするのは良いことである。

企業でも、縦割り組織による情報遮断の問題はしばしば指摘されてきた。他の組織の事情を把握していないから、組織間の協力が生まれず、組織の利益代表がたくさん生まれてくる。こうなると組織横断的な改革は難しくなる。

個人レベルでも透明度は低下する傾向にあ

る。個人情報保護法でプライバシーが守られるのはいいが、特に都会では近所づきあいが希薄になり、近所の家の様子が分からない。そのため防犯の問題やごみの問題など、改革が進まない世の中になっている。

では、どこまで透明にできるものだろうか。私見だが、透明度の向上に取り組むためには、公と私の境界を再定義する必要があるのではないだろうか。

例えば、1つの仮説だが、公と私の間での性格を持ったコミュニティのような枠組みが有効ではないだろうか。農村の貧困層を対象に低利の小額無担保融資を行うバングラデシュのグラミン銀行などはその実例だろう。グラミン銀行の総資産の9割は貧しい借り手が所有しているが、債権は政府から保証され、公定歩合を上回る利率で売られているという（「ウィキペディア」による）。

いま日本が必要としている改革は、時間的にも外圧を待つゆとりはない。至る所で透明度が向上すれば、知恵が集まり、プロセスの質が高まり、自己改革が進む。個人レベルの透明度向上が起点になって、企業力向上、国力向上という改革の連鎖が起こる。

個人が自らを透明にすることへの抵抗や障害は多いが、日本全体で透明度を向上させる仕掛けを、ITを含めて作り込むべき時だと考える。 ■