



コロナ禍でおもうこと

神戸大学 経済経営研究所

特命教授 西村和雄

2019年末からの新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行に対する対応策をめぐって、日本のデジタル対応の遅れと政府の意思決定の遅さが露呈した。また、台湾がIT担当大臣（政務委員）にオードリー・タン氏を採用して、対策にあたったことと比較して、危機にあたって専門家を抜擢しない日本との差が浮き彫りになった。これは、日本の組織と社会が許容するあいまいさの結果なのだろうか。

それで、思い出すのは、2001年にイタリアで行われた複雑系の国際学会で会ったカリフォルニア大バークレー校の教授で、ファジー理論の創始者であるロフティ・ザデーのことである。その年は、ヨーロッパに着いた翌日の朝8時46分から9時3分に、アメリカのニューヨークで、アメリカン航空とユナイテッド航空の旅客機がニューヨーク市のワールドトレードセンター北棟と南棟に相次いで激突するテロが勃発した。例年、この時期はアメリカに出張し、ワールドトレードセンターのすぐ側のホテルに泊まることになっていた。もしイタリアに招待されていなかったら、この年もニューヨークに着いて、11日の朝、8時から9時の間に、ワールドトレードセンターやその前の店で買い物をして、9時から10時にかけて、地下鉄で、ニューヨーク大学に行ったであろう。危うく命拾いをした気持ちだった。イタリアの学会には、アメリカからの講演予定者はほとんど出席できなかった。

唯一の例外は、私と共に基調講演をしたロフティ・ザデーであった。「多くの物事は、白か黒か、0か1かと明確に区別することができない。その間の状態、例えば、ほぼ白である、大体正しい、というような主観的、定性的に捉えた状況を数量的に表わすモデルの作成をしなければならない」と、まるで宣教師のように説く姿からは、小柄で80才と思えない圧力が感じられた。「物事はすべて、程度の問題である」などは、普通の人が出たら聞き逃してしまうが、ファジー理論の開発者の口から出ると説得力がある。ただ、ザデーによれば、ファジー理論は、アメリカでは評価されなく、世界でもわずかな国でしか研究されていないとのことであった。その中でも、日本は、ファジー理論を最も評価して、応用数学や工学で応用されている国とのことであった。

このようにあいまいさを許容することは、評価を避ける風土を醸成してきたのだろうか。以前、大企業の研究所から大学の工学部教授になった友人から、「前の会社では、新規事業はすべて失敗で、無謀なことだらけで、まさにノモンハン事変のようでした。それでも上司は失敗しても失敗しても昇進し続け、下級社員は、戦死というより病死または餓死に近

い状態でした。」とメールを受け取ったことがある。

「上司は失敗しても・・・餓死に近い状態でした。」というのは、官庁でもそのまま当てはまっている。キャリア組でさえ、仕事の評価をされずに、ほぼ2年毎に昇進してゆく。適材適所の人事は行われない。企業でも、調査や情報システム部門でコンピュータの部門に文系社員を配置する。厚生労働省の新型コロナウイルス接触確認アプリ（COCOA）の不具合が放置されていたのも、担当する役人にITに詳しい人がいなかったせいであろう。適材をあてないということは専門家を活用しないということにもつながる。日本では、「専門家にまかせると閉鎖的で何をやっているか周りが見えなくなるので、素人の新鮮な感覚を利用する」とよく言われる。実際に、過去には、中教審がマンガ家を委員にしたり、指導要領の内容を決める教科審の委員長を作家にしたり、日銀が新聞記者を副総裁にしたりしてきた。

アメリカでは、人を起用するときは、通常、業績リストをすべて含めた履歴書（vitae）を提出してもらおう。専門家を使わず、素人を起用する日本は、博士号などの資格をもつ人を正面に立てて交渉してくる外国の企業や外交官にかなわないし、社会のデジタル化も進まない。

曖昧さを許容することは、違いを認めないことにつながるかのだろうか。ステレオタイプな見方や、二者択一の論理に捕らわれることも多い。「ゆとりをつくるために、学習内容を減らす」というのもそうである。補完的なものの組み合わせである「学力向上とゆとり」や「基礎学力と生きる力」を二者択一と捉えると、大切なものを失うことになる。かつて、大学の教養部を廃止するとき、「ジェネラリストよりもスペシャリストを」という、二者択一の議論が使われた。

日本に人材がないわけではないが、人材を活用しなければ、徐々に国力が落ちていくのは避けられないし、危機にも対応できないであろう。