

勝手に不利益なコト認定

京都先端科学大学

川上 浩司

不便だからこそその益がある、という話をしていきます。そのような益を「不利益」と呼びます。先月号と同じ書き出しになつてしまいました。内容も先月の続きであり、私が四半世紀にわたって「勝手に不利益認定」してきた事例を紹介いたします。世の中は、「ものごと」と言うように、「もの」と「こと」に分かれます。先月号は、勝手に「もの」の不利益認定をいくつか紹介しました。バリアフリーのデイケアセンター、足漕ぎ車椅子、でこぼこ園庭、どれも「もの」でした。しかし、勝手に不利益認定したのは、「もの」だけでなく「こと」にもたくさんあ

ります。その中から、セル生産方式、U字型国際支援、プッシュ型プル型の三つを選択してみました。

【セル生産方式】

私が不利益事例のコレクションを始めた四半世紀前、セル生産方式を導入するメーカーが相次ぎました。生産方式といえば、分業制のライン生産方式が有名です。ラインの上を組み立てられる製品が次から次へと流れてきて、人はそれを待ち受け、自分の受け持ちの組み立て作業を繰り返す方式です。人には、特定の作業を正確に繰り返すスキルが求められま

すが、比較的には便利な方式です。一方、セル生産方式は、セルと呼ばれる場所で、一人か数人が複雑な製品を最初から最後まで組み立てる方式です。人には、高いスキルが求められます。部品は用意してやるから軽乗用車を一人で組み立てると言われたら、私だったら途方に暮れます。どう考えても、ライン生産方式よりも不
便な方式です。

なぜ、セル生産方式を導入するメーカーが相次いだのでしょうか？ メーカーに尋ねると、多品種少量生産に柔軟に対応するためという答えが返ってきます。ということとは、その目的（益）のために、メーカーは現場の作業者に不便を押し付けたわけですね。ところが、現場の人に聞くと、話が違ってきます。「あの軽自動車は私が組み立てたのですよ」と自慢げです。ラインに立って他の人でもできる作業を繰り返すより、セルで余人を以つ

て代え難い自分のスキルを発揮できる方が、モチベーションが高まるのです。そして、モチベーションが高まるとスキルもアップすることです。モチベーションとスキルが相互に高めあう現象が起こること、これこそが不利益です。

【U字型国際支援】

「こと」の不利益は、国際支援の方法にもありました。私が勝手に不利益認定した方法を採用しているグループは、自分たちの方法をU字型と呼んでいます。一般に国際支援というのは、支援する側が全て（費用も責任も）引き受けるのださうです。これを「丸く収まっている」という感じがするので、O型と呼びましょう。一方で、このグループは、現地でどうにかしないとどうにもならないように支援方法をデザインするのださうです。これを「一端が半開きになっている」という感じがするので、彼らはU字

型と呼びます。現地の人にとって、O型の方が便利でしょう。自分たちは何もしないで支援が受けられるわけです。また、支援する側も、U字型に支援方法を組み立てる方がO型より、頭をひねらねばならぬことが多いに違いありません。これも不便なことです。

なぜ、このグループは不便なU字型を実施するのでしょうか？グループの代表に尋ねると、なんとかする過程で現地のパートナーやユーザーが発掘され、支援側と現地との深い関わりができることとです。なるほど、確かに自分が現地の人になつたつもりで想像するに、自分が何か貢献しないと享受できない支援の方が、自分ごとになり、深く関われそうです。また、一般に人という動物は、本能的に自分でやるのかイジるのが好きです。子育て経験がある人には同感してもらえらると思うのですが、幼児はたいてい

従来のシステムは利便性が高すぎる、と。それまでのシステムは、定型の業績指標レポートを自動的に発行する機能を備えていました。これに対して新しいシステムでは、便利な自動化が排除されました。つまり、プロジェクトマネージャーが自発的に操作しない限り、予算や実績などの情報を取得できない仕様です。

便利な情報システムなど無い古き昭和の時代になぞらえると、「おーい、あれどうなってる？」と声をかけないと部下が報告して来ないようなものです。マネージャーにとっては不便な事態です。ところが、この不便がマネージャーのプロジェクトに対する自発的な姿勢を引き出したというのです。言い換えると、便利な自動化は主体的な姿勢をマネージャーから奪っていたわけです。振り返ってみると、私自身にも思い当たることがあります。ダイレクトメールのような、頼みもしな

何でも「自分でえ」と言い出す時期があります。また、家具をイケアで買ったことがある人は同感いただけると思うのですが、綺麗に組み立て済みの家具を買うより、部品をセットで買って自宅で自分で組み立てる方が、嬉しいものです。デザイン学の分野では、これを「イケア効果」と呼びます。

【プッシュ型プル型】

「こと」の不便益は、情報の伝え方にもあります。プッシュ型とプル型の違いです。この違いを端的に表す記事を見つけました。ちょっと古いですが二〇〇八年の日経ストラテジー四月号に掲載された、堀場製作所の社内基幹情報システムの話です。大きなメーカーですから、ともしつかりしたシステムをお持ちです。それをリニューアルするときに、堀場社長が「至れり尽くせりのシステムではない」と注文を付けたのだそうです。

いのに勝手に送られてくる情報は、軽く扱います。このような情報をプッシュ型といいます。押し付け型とでも訳しましょうか。一方で、自分から取りに行った情報は、大切に扱う傾向があります。このような情報をプル型と言います。自分から引く張ってきたという意味です。普通に考えると無駄で不便だけの「あれどうなってるボタン」は、実はレポートをプッシュ型からプル型に変える装置だったのです。

川上浩司（かわかみひろし）

一九六四年生まれ。京都大学工学部、同工学研究科修了。京都大学助教授・特定教授などを経て京都先端科学大学工学部教授。不便益の研究で学会論文賞・出版賞多数。著書に『不便益という発想』（二〇一七）など多数。