

巻頭言

私が責任者を務める部門で、今年3月に大きなシステム障害が2度起こりました。教育用計算機システムやメールホスティングサービスの利用者の皆様には、改めてお詫びを申し上げます。情報システムの事故は完璧には防げませんが、失敗から学ぶことで、改善を図って行く所存です。

そこで、今回の巻頭言は失敗についてです。書籍では「失敗の本質-日本軍の組織論的研究」(中公文庫)が有名で、昨年は小池都知事の座右の書としても注目を集めました。旧日本軍の失敗を、情緒で動く官僚組織の暴走・迷走と見ると距離を感じる内容ですが、過度な楽観主義に起因する失敗は我々にも大いに関係します。成功を盲信し、失敗した時の策を考えない愚は避けたいものです。上で述べた「情報システムの事故は完璧には防げません」は、諦めの言い訳ではなく、事故を想定した策を練るべき理由なのです。

「失敗の科学 失敗から学習する組織、学習できない組織」(ディスカヴァー・トゥエンティワン)によると、失敗した個人を責めても、学習しないようです。人間は、都合の良い嘘を信じる生き物です。強く責められると、自己正当化のために荒唐無稽な理屈を捏造し、本当に信じてしまいます。そんな状態に陥ると、同じ失敗が何度でも繰り返されます。だから、失敗を客観視できる組織の文化が重要になります。「言うは易く行うは難し」ではありますが、蝸壺に嵌りこまないよう、風通しを良くしましょう。

IT分野には「失敗を避ける最良の方法は絶えず失敗することである(The best way to avoid failure is to fail constantly)」という名言があります。出典のNetflix社を始め、先端IT企業では、実運用システムの一部でわざと障害を起こして緊急対応訓練を行います。人が居住する建物に火をつけて火災訓練を行うようなもので、昔なら非常識と言われたでしょう。でも、今は違います。冗長性が高く、少々の故障では止まらない設計のシステムには余裕があり、頻繁で意図的な障害を許容できます。それを前提に、緊急対応の体制やマニュアルが古くなっていないことを絶えず確認するのです。

ニーズもシーズも急変する情報分野では、常識もどんどん変わります。旧日本軍では、戦力の小出しの投入も失敗の一因らしいですが、IT分野では、小出しのシステム更新が増えています。その代わり更新頻度は大幅に上がっています。先が見通せない時の適応戦略として合理的なのでしょう。2番目にあげた本の原著副題 The Surprising Truth About Success が象徴するように、成功と失敗へ至る途について我々は案外無知です。失敗管理の技術を絶えず見直し、向上させる必要があります。

(情報メディア教育研究部門長 柴山悦哉)