

システム開発の話

以前の職場で、突然システム開発の部長を命ぜられたことがある。そこでは何と全国の農協信用事業の巨大更改・開発が待ち受けていた。私はその方面の経験はゼロで、パソコンもろくに使えない…しばし呆然とし、正直泣きたい気持ちだった。

たくさん叱られた。曰く、「今のシステムは時代遅れだ」「構造的な弱点がある、構造を変えよ」「現行にとらわれるな、新たなコンセプトで作れ」「もっと外の力を使え」「他の銀行・海外はここまで進んでいる」「ユーザーに顔を向けよ、誰のための仕事だ」…やれやれ。

この経験で、専門的なことはさておき稼働中の巨大システムの更改・改善には不可欠と、身にしみたことが二つある。

第一は日々動いている「今」のシステムをきちんと理解することだ。その構造、強みと弱点、限界と制約～開発部隊の戦力、使えるお金と納期。これらを理解しないと、いくら素晴らしい最新システムが目前にあっても、実は「今」のシステムから「次」のシステムに移行できないのだ。年賀状ソフトなら買えばいい、しかし全国で一瞬も止められない巨大データベースを持つ基幹システムは違う。「今」の出来が悪かろうが、効率が悪かろうが、それは過去の膨大な開発の堆積であり、そのハード・ソフト資産の客観的な理解なしに「次」へ行くことはできない。そして移行こそが最大のリスクなのだ。

第二に～一番難しい判断事項だが～「次」の開発で何を実現するか、チャレンジすべきことと、逆に取ってはいけないリスクの見極めだ。新機能への挑戦に消極的ではいけないが、身の丈を超えて戻れないところまで行くと取り返しがつかない。それはやる気や姿勢の問題ではなく、「今」の体力の実践的・冷静な判断だ。見果てぬ夢は仕事ではない。

そのためには「次」で実現したいことは何か、現有戦力でできるのか、徹底的に議論し共有してピン止めする。そして一度ピン止めしたら途中でブレない。気まぐれな「有力者」の注文に右往左往しない。計画を確定させ、設計後は綿密にテストを重ねる。ブレて迷惑するのは現場だ。反省！

こんな昔話を思い出したのも、最近活発に交わされる農政の議論を見聞きするにつけ不思議な既視感にとらわれるからだ。「システム」を「農業」に置き換えてみて下さい。

「日本の農業は実は強い、いや弱い」「このままでは衰退するばかり」「守旧派

と岩盤規制のぬるま湯から新規参入者が自由に活躍できる世界へ」「企業が経営すれば成長産業だ」「日本の素晴らしい農家、いやオランダに学べ、やればできる」「消費者がいての農業じゃないか」…ふむ、少なぞってみよう。

まず、第一の点、「今の理解」に関して。最近噴出する議論の特徴は、概して「今」の農業の主体、大多数の農家や農村組織は登場せず、理解も浅く、むしろ否定すべき対象として議論されることだ。「意欲ある少数の若手担い手や法人」VS「努力しないで補助金貰う多くの高コスト高齢兼業農家」の図式。

しかし「今」は過去の脈々とした対応・選択の「結果」だ。「今」を客観的に理解せずにどうして「次」が語れようか。仮に、一部の事例や海外をモデルに語ったとして、円滑に「次」へ移行するプロセスが描けるのであろうか。移行時こそ最大のリスクがある。地域社会という基盤が壊れてしまうと戻れない。新しい国を白紙から設計するのではないのだ。

第二に、「何を実現するか」のピン止めに関して。現在の図式は複雑怪奇な制度や補助金という「手段」を、「有識者」が各々の立場で解説・主張し、論点の把握すら難しい。即効性優先の「いいとこどり」の議論も多い。報道の混乱が拍車をかける。システムで言えば「実現したいこと」＝業務要件に基づく「基本設計」なしに、いきなり「詳細設計」が議論されている感じである。

本来、どういう農業をどういう担い手で実現するのか、ハードの基盤(農地や環境)、ソフトの開発(担い手と地域社会)、運営体制の安定(経営所得対策等)について徹底的に議論し共有し、基本設計をピン止めするのが先だ。当然、その場で現場の生産者は農業と地域振興のビジョンを語る資格がある。残念ながらそうした根本の議論も、リスクの見極めも多くは聞かない。

その後に詳細設計がきちんと動くか、テスト検証だ。ただでさえ構造対策と経営所得対策、産業政策と地域政策という、療養の安静とジムでの運動を同時に行うようなテーマである。金融のように「異次元の政策」で喝采とはいかないのだ。

こうしてみると、どうも今の議論は正攻法を避けている感じがする。当事者でない人が抜本的再構築を唱え、現場では多くの人が当事者不在の議論を不安気に眺めながら黙々と働いている。この形はシステムで言えば狙いはともかく、アイデア倒れで使われないか、考慮不足で不具合を起こす危険を感じる。

システム開発で最後に頼りになるのは、現場の自律的な力だ。リーダーの存在、チームの活力、なかで生まれる知恵と工夫、それを支える人材の育成と供給。これらが内側からプロジェクトを支えることを忘れてはなるまい。

(株)農林中金総合研究所 代表取締役社長 古谷周三・ふるや しゅうぞう)