

みずほ銀行でシステム障害

2022-02-20

Q: どのような障害ですか？

A: 2021年2月28日、みずほ銀行の全国のATM（現金自動預け払い機）のうち約8割にあたる4300台が稼働しなくなりました。キャッシュカードや預金通帳を取り出せなくなった顧客取引は累計で5244件に達しました。その後も3月3日と7日に一部のATMやインターネットバンキングが使えなくなったほか、11日夜から12日にかけて外国為替のシステムで生じた不具合で263件の送金手続きが滞るなど、ほぼ2週間で4回のシステム障害が続きました。金融庁はすぐさま同銀行に検査に入りましたが、この時点ではまだ経営トップの辞任は必要ないのではないとの認識が庁内で優勢でした。しかし、その後も同銀行のシステム障害が9月まで断続的に発生しました。金融庁の検査は異例の8カ月にわたり、同銀行とみずほファイナンシャルグループの経営陣が責任をとって相次いで辞任することになりました。

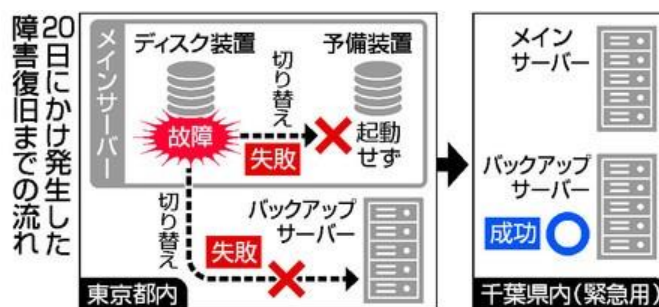


図.1 みずほ銀行のシステム障害の1例

Q: この事態をどのように考えていますか？

A: みずほ銀行はバブル崩壊後に金融機関の強化の目的で第一勧業銀行と富士銀行、日本興業銀行が統合されてできた銀行です。経済学では、このような企業どうしの統合を M&A (Mergers (合併) and Acquisitions (買収)) といいます。欧米先進国の経済学では、M&A に際してさまざまなヒューマンファクターの問題が生じることが知られています。システム障害は外形的には機器や部品の不具合が原因と思われていますが、システムを設計して運用、整備、点検するのは人間です。つまり、システム障害の原因はすべてヒューマンエラーということになります。ヒューマンエラーの裏には背景要因があります。欧米先進国の経済学者はこれを「M&A のヒューマンファクター」と称して対応策を研究しています。欧米先進国は経済を担うリーダーをビジネススクールで養成して MBA (経営学修士) という資格を付与しています。欧米先進国の企業の経営トップの多くが MBA を取得していることはいうまでもありません。以前にもお話ししましたが、欧米先進国のビジネススクールではヒューマン

HuFac Solutions, Inc.

クターが必須教課として教えられています。MBA の資格もヒューマンファクターの知識がなければ取得できません。わが国にも MBA を養成するビジネススクールがありますが、ヒューマンファクターは教えられていません。それに、わが国の企業の経営トップには MBA の資格やヒューマンファクターの知識は求められていません。推測ですが、みずほ銀行の経営トップや金融庁の幹部も「M&A のヒューマンファクター」という言葉があることすら知らないと思います。みずほ銀行でシステム障害が起きている原因は「M&A のヒューマンファクター」と無関係ではないと思っています。

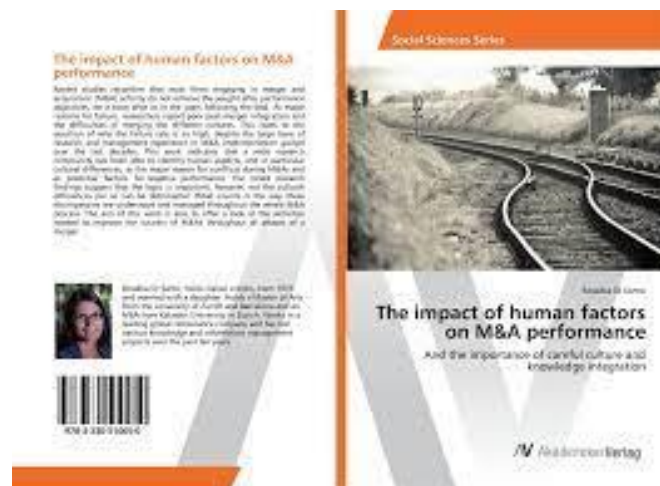


図.2 「M&A のヒューマンファクター」に関する研究例

- Q: バブル崩壊後に統合した銀行はみずほ銀行だけではなく三菱 UFJ 銀行や三井住友銀行もありますが、なぜみずほ銀行だけでシステム障害が目立つのでしょうか？
- A: 銀行業務の自動化には、銀行業務を熟知する銀行とコンピュータシステムの開発会社、システムの点検と整備を担うシステム管理会社の連携が必要になります。銀行業務の自動化では効率と信頼性が求められるのは当然ですが、システムの安全性のための「情報の暗号化技術」といった守秘義務をとまなう特殊な技術も必要になります。みずほ銀行の前身の3行にはそれぞれ一流のシステムの開発会社とシステム管理会社が伴っていたと思われます。みずほ銀行への合併の後では、それぞれ独自の理念と技術でシステムの運用に関わっていた9つの一流企業が連携しなければなりません。それぞれが一流で誇りと自信をもっているだけに、企業間の権威勾配 (Authority Gradient) はフラットであると考えられません。コミュニケーションを円滑にするには、権威勾配が大きすぎてもフラットでもなりません。関係者間の適度な権威勾配が望まれます。三菱 UFJ 銀行や三井住友銀行でシステム障害が目立たないのは、たまたま企業間の権威勾配がそれほどフラットではないからだだと思います。「M&A のヒューマンファクター」を知っていて適切なヒューマンファクターの対策を講じているからとは思えません。

Authority Gradient

COMMUNICATION AND COOPERATION



図.3 航空機のパイロット間の権威勾配

Q: 欧米の民間航空界でも M&A が盛んに行なわれていますが、システム障害はあるのですか？

A: かつての米国の民間航空界では 100 社以上のエアラインが乱立していました。現在では、M&A の積み重ねでアメリカ航空とコネチカット航空、デルタ航空の 3 社に集約されています。3 社はそれぞれ、ワンワールドとスターアライアンス、スカイチームというアライアンス（航空同盟）のリーダーでもあります。ここまでに至る過程では、システム障害による事故や重大インシデントが起きています。パンアメリカ航空と TWA という大手の航空会社どうしの合併では、権威勾配がフラットな合併の弊害とも思えるボーイング 747 の燃料タンク爆発事故が起きて倒産に追い込まれました。米国の民間航空界は早くから「M&A のヒューマンファクター」の重要性に気づいていました。弊社代表がメンバーになっていた米国 ATA（航空輸送協会）のヒューマンファクター・タスクフォースでも、「M&A のヒューマンファクター」が活発に議論されていました。タスクフォースには FAA と NTSB などの国家組織も参加していました。FAA や NTSB は、アライアンスの指導の下で世界のエアラインがヒューマンファクターを導入することを奨励しています。因みに、わが国の JAL と ANA もそれぞれワンワールドとスターアライアンスに属してアメリカ航空とコネチカット航空に指導されています。

Q: 欧米先進国の経済学者が研究している「M&A のヒューマンファクター」でみずほ銀行のシステム障害の問題が解決するのでしょうか？

A: 残念ながら、それは保証できません。なぜなら、弱肉強食の欧米先進国の経済界で行なわれている M&A とそうとはいえないわが国の経済界で行なわれている M&A は必ずしも同じとはいえないからです。国家ごとの文化や国民性の違いを考慮に入れない安易な手法の輸入が成功するとは限りません。

Q: みずほ銀行のシステム障害の問題を解決する方法はないのでしょうか？

A: 可能性がまったくないわけではありません。それは、トップダウン思考のヒューマンファクターを実践することです。弱肉強食の欧米先進国の M&A だけでなく、わが国独特の M&A にも普遍的に適用できるはずです。

Q: 「トップダウン思考のヒューマンファクター」とはどういうことですか？

HuFac Solutions, Inc.

A: M&Aの影響は関係者の潜在意識にも深く及んでいると思われます。その影響が思わぬヒューマンエラーを生んでいる可能性も否定できません。脳の潜在意識の領域まで踏み込むトップダウン思考のヒューマンファクター分析は潜在意識のヒューマンエラーの背景要因を抽出することができます。そうすれば、組織のあり方の改善など効果的な対策に結びつく可能性があります。また、トップダウン思考のヒューマンファクター分析は1つのヒューマンエラーから多くの類似のヒューマンエラーを予測することを可能にします。そうなれば、その場限りのリアクティブ (Reactive) な対策ではなく抜本的な解決に結びつくプロアクティブ (Proactive) な対策をとれるようになります。欧米先進国の「M&Aのヒューマンファクター」は、必ずしもこのようなトップダウン思考のヒューマンファクターを駆使しているとは思えません。

Q: みずほ銀行がトップダウン思考のヒューマンファクターを実践するようになるのでしょうか？

A: 弊社はホームページの冒頭で「世界で唯一、トップダウン思考の問題解決を提唱している会社」を謳っています。また、弊社代表が近々わが国のトップリーダー経験者が集うある会合で「トップダウン思考の問題解決 - リーダーに求められる能力 - 」と題する講演をさせていただくことになっています。みずほ銀行の関係者がこのような弊社の活動に気づいてくれることを密かに期待しています。

本情報に関する連絡先：

(株)ヒューファクリュージョンス

URL: <http://www.hufac.co.jp>

E-mail: info@hufac.co.jp