

# プロマネ金次郎の パワフル・プロセスマネジメント

あなたにもできる**魔法的循環再生の術**



PMファクトリー 2017年

## 目次

はじめに p 1

序章 プロマネ金次郎のパワフル・プロセスマネジメント p 3

第1章【事前準備】成功の枠組みを決定する事前準備 p 6

【合理性の発揮<事前準備プロセス>】 p 6

### 1. 情報の収集 p 6

☆顧客情報（納期情報、要求仕様情報、発注予算情報）の収集 p 6

☆リスク情報の収集 p 7

### 2. 資源の用意（人・モノ・カネ） p 7

◎開発体制の構築 p 7

◎開発体制構築の要件 p 7

◎優れた開発チームの要件 p 8

◎開発環境の手当て p 8

◎予算・開発期間の確保 p 8

### 3. 失敗を防ぐコンティンジェンシープラン p 9

【初めにその終わりの姿がどうあるべきかを見定めておくこと】 p 9

【変事に備えること】 p 9

☆改善活動が変事を救う p 10

### 4. リスク排除による危機の回避 p 10

①事前の準備があれば失敗はしない〜リスク回避の実行 p 10

◎リスク回避のポイント p 10

【事前の準備があれば失敗はしない】 p 10

【事前準備の必要性について】／☆段取り八分の仕事二分 p 11

②現場・現物の事前調査が可能にするリスクヘッジ p 11

③開発現場にこそがるリスクの事例 p 12

◎開発現場におけるリスクの事例 p 12

【妥当性の発揮<事前準備プロセス>】 p 13

### 1. 自覚の喚起 p 13

①仕事をしないとどうなるか p 13

【自然界は人間の都合の良いようにはできていない】 p 14

☆なぜ人は働かなければいけないのか p 14

【天然自然のままでは人は生きてはいけない】 p 14

☆善悪のない自然界の中で生きている人間 p 14

②こころの畑を耕さないとうなるか p 15

【人の心も田畑と同じ、耕さなければ荒廃する】 p 15

☆心田を耕す p 15

- ③人の道とけもの道～仁義礼智信 p 1 5
  - 【仁義礼法なきは獣の道】 p 1 6
  - 【仁義礼智のみがき方】 p 1 6
  - ☆アグリジャパン（醜い日本） p 1 6
- ④利の争奪戦は身を滅ぼす p 1 6
  - 【衰亡は利権の争奪から】／☆パワーゲームは身を滅ぼす p 1 7
- ⑤荒れ果ててしまったところ p 1 7
  - 【まず心の荒廃を直すことから】 p 1 8
- ⑥お金だけでは復興できない p 1 8
  - 【お金だけでは復興はできない】 p 1 8

## 2. 自律性の獲得～衆目の目鑑（めかがみ） p 1 9

- 【自主記名による投票】 p 2 0
- ☆衆目の目鑑（めかがみ）とは何か p 2 0

## 3. 自力更生の覚悟はあるか p 2 1

- ①救援依頼者の自力更生の覚悟を問う p 2 1
  - 【二度と来る出ない勘右衛門】 p 2 1
- ②公的な資金に頼らず自力更生を目指す p 2 2
- ③自分の病を自分で治す～自力更生の覚悟 p 2 3
  - ☆改善活動の例 p 2 3
  - 【自力更生の覚悟が道を開く】 p 2 4
- ④自分の足で歩く～自立を促す p 2 5
  - 【世話をやきすぎるな、自立を促せ】 p 2 5

## 4. マネジメントの意識変革 p 2 5

- ①プロマネは現場監督なのだ p 2 5
  - 【気風の刷新は率先巡回から】／☆マネジメントは常に現場を巡回すべし p 2 6
- ②開発メンバーの不出来はマネジメントの失敗から p 2 6
  - 【怠惰な民も人口の減少も失政から】 p 2 7
  - ☆マネジメントの役割と責任は重い p 2 7

## 第2章【計画】 実力値に基づく目標の設定 p 2 8

### 【合理性の発揮＜計画プロセス＞】 p 2 8

#### 1. 目標の設定～データによる現実の直視 p 2 8

- ①どうすれば失敗するか p 2 8
  - 【物事の成功は、目標の設定とその実行にある】 p 2 8
  - ☆遭難したくなければ目標を示した地図を持つこと p 2 8
- ②実力に見合った目標の設定 p 2 8

- ③まず自分の実力値（分度）を知ること p 29
  - 【一家・一国の経済の基礎は収支均衡にあり】 p 29
  - ☆実力値（分度）度の把握と目標の設定 p 30
  - 【予定外の収入の扱い方】 p 30
  - ☆赤字をなくす見積りと実力値（分度）～赤字をなくす±5%の術 p 30
  - ☆永続的な成功を手にする方法 p 31

## 2. 利益の確保 p 31

- ①利の少ないところに利あり p 31
  - 【真の利益は利の少ない所にあり】 p 31
  - ☆小さな利益を積み上げるとのこと p 32
- ②利益第一主義だとどうなるか p 32
  - 【利を貪れば、上下ともに滅びる】 p 33
  - ☆利益は目標ではなく良い仕事の結果である p 33

## 【妥当性の発揮<計画プロセス>】 p 34

### 1. すべてはコミュニケーションから始まる p 34

- ①他人のことを考える p 34
  - 【万事、刃先を手前にせよ】 p 34
  - ☆ジャパンスピリット p 35
  - 【相手を理解し道理にかなった対応をすること】 p 35
  - ☆人がして欲しいことをする、人がして欲しくないことはしない p 35
- ②オープン・コミュニケーションのすすめ p 35
  - ☆短時間日次情報共有会議のもたらす大きな効果 p 35
  - 【芋こじ】 p 36
  - ☆一人だけ助かる道はない p 36

## 第3章【実行】効果的かつ広範囲に及ぶ実行～改善活動を織り込んだ業務遂行 p 38

### 【合理性の発揮<実行プロセス>】 p 38

#### 1. 算数のできるプロマネ～合理性に従うこと＝データドリブン p 38

- 【数理によって道理を悟ること】 p 38
- ☆合理性について p 39
- ◎合理性の効用 p 39
- ◎合理性を妨げる過剰な情緒性および不穏当な感情 p 39
- ◎プロジェクトにおける非合理的な思考・行動の事例 p 40
- ◎非合理的思考行動を改める方法 p 42

#### 2. それでも復興にはお金が必要 p 43

- 【無利息金の投入】／☆金次郎の土台金とグラミン銀行のマイクロファイナンス p 43

### 3. ドキュメントベースの業務推進 p 4 4

①ドキュメントが無ければ前には進めない p 4 4

【金次郎の仕法記録】 p 4 5

②書物は氷、融かさなければ役には立たない p 4 5

### 4. 不合理な努力は報いられない～顧客価値の優先順位の仕事の遂行を p 4 6

【優先順位】 p 4 6

### 5. いきなり宝は手に入らない～小さな実績を積み上げる積小為大 p 4 7

【積小為大】／☆当り前のことを愚直に実行すること p 4 7

【一厘の違いが千里の違いになる】 p 4 7

☆リスクは年利300%のヤミ金だと思ふべし p 4 8

### 6. 継続は力なり～努力と実行の継続が人を生かす p 4 8

☆その仕事が好きか嫌いかが最後の分かれ目 p 4 8

### 7. 改善活動による無駄の排除 p 4 8

①面白うて、やがて悲しき宴のあと p 4 8

【贅沢は自分の身に害を及ぼす】 p 4 9

【滅亡のもとと贅沢をすることにあり】／☆開発組織の盛大な無駄使い p 4 9

②利は自分の足元に落ちている p 5 0

【無駄に放置・費やされているものを生かす】 p 5 0

【富は節儉勉強するもの集まる】／☆売り家と唐様で書く三代目 p 5 1

【遅れた節約は節約にならない】 p 5 1

【貧富の分かれ目】～将来のために働く者は富者となる p 5 2

☆プロフィットセンターとコストセンター p 5 2

## 【妥当性の発揮<実行プロセス>】 p 5 3

### 1. 空理空論に遊ばず実行を重視する p 5 3

【書物に道なく、実行に道あり】／☆理論と行動の両輪がものごとを成功へ導く p 5 3

### 2. 平常心を保つ p 5 3

【平常心を保って事にあたること】 p 5 4

☆プロスペクト理論（ダニエル・カーネマン）より p 5 4

### 3. 欲の制御～ちょうど良いものはどこにある p 5 5

【中庸はものごとの真ん中にあるとは限らない】 p 5 5

☆ちょうど良いものはどこにあるのか見え難い p 5 6

【欲得だけでは社会の役には立たない】／☆腹八分目 p 5 6

### 4. 相互義務の履行と相互扶助の実行 p 5 6

(1) 相互義務の履行 p 5 7

【報徳契約】 p 5 8

(2) 相互扶助の実行 p 5 9

## 5. 忘れ去られた経国済民 p 6 0

【経国済民】 p 6 1

☆空洞化したのは行動規範のフレームワーク p 6 1

## 6. 死語になった「まごころ」 p 6 2

【まごころと実行なくして事は成らず】 p 6 2

☆天網恢恢（てんもうかいがい）疎にして漏らさず p 6 2

【まごころは道を開く】 p 6 2

☆誠意を尽くす p 6 3

【誠意を尽くすには忍耐が必要】 p 6 3

☆リーダーが動いてくれるような頼み方をする工夫が必要 p 6 3

## 第4章 振り返り p 6 4

### 【合理性の発揮<振り返りプロセス>】 p 6 4

#### 1. 振り返り p 6 4

☆ I Tプロジェクトにおける「振り返り」の具体例 p 6 4

☆プロジェクト終了時における振り返り（ラップアップ） p 6 5

【仕法における振り返り】 p 6 5

【失敗の原因を他に求めてはいけない】 p 6 6

【不足不遇を嘆くより努力研鑽を積むこと】／☆不運を嘆くより次の一手を打つこと p 6 6

☆こころのエネルギーの消耗／【一喜一憂は半人前】 p 6 7

### 【妥当性の発揮<振り返りプロセス>】 p 6 7

#### 1. やる気を起こす～モチベーションの喚起 p 6 7

【善行表彰と無利息金貸付による村の復興】 p 6 7

☆開発者のモチベーションの喚起に本当に必要なもの～時間の獲得 p 6 8

◎獲得時間の最大化 p 6 8

◎失う時間の最小化 p 6 9

## 第5章 ノウハウの継承による好循環サイクルの実現 p 7 0

### 1. 「譲り」の奇跡的な力を信じるか p 7 0

#### (1) 譲りの因果応報 p 7 0

☆ I Tプロジェクトにおける譲り（ノウハウの継承） p 7 0

【今日の豊かさは前代の人々の推譲による】 p 7 1

【譲りの道を行わなければ安堵の地は得られず】 p 7 1

#### (2) 奪うと譲る p 7 1

◎ I Tプロジェクトにおける不条理さの事例 p 7 2

【奪うに益なく譲るに益あり】 p 7 2

- (3) 譲りは道を開く p 7 3
  - 【まず自分の労力を譲ることから道は開ける】～万策尽きてもやれることはある p 7 3
- (4) 貯蓄の意味 p 7 3
  - 【貯蓄は譲る行為の一つ】 p 7 4
- (5) 譲りの段階 p 7 4
  - 【譲りの段階】 p 7 5
  - 【むさぼらないだけでは譲とは言えない】 p 7 5
- (6) 賢労・カイゼン・継承は永続的な繁栄をもたらす p 7 6
  - ◎「Yuzuri」チームの改革コンセプトとアクション p 7 6
  - コンセプト# 1. 時間の獲得 p 7 6
  - コンセプト# 2. 自律型開発への転換 p 7 8
  - コンセプト# 3. 変化即応型開発の実施 p 7 9
  - コンセプト# 4. カイゼン活動の実行 p 8 0
  - 【無尽蔵を開く大道】 p 8 1
  - 【勤儉譲は人を支える三つの柱】 p 8 1
  - 【世の中を無事に渡るには勤労・儉約・譲の三つに尽きる】 p 8 1

## 2. 欲をかき過ぎるとどうなるか p 8 2

- 【人は欲を自制し他人に譲ることでより良く生きられる】 p 8 2
- ☆豊かさの元は心の豊かさであり／【私利私欲は心に生える雑草】 p 8 2
- ☆欲のかき過ぎは共倒れに至る／【際限なき欲望は禍のもと】 p 8 3

さいごに p 8 4

参考資料 p 8 4

## はじめに

金次郎とは言わずと知れた二宮金次郎のことである。

金次郎のことをだれもプロマネなどとは言っていないが、金次郎の考えたことや実行したことをよくよく見てみれば、これは疲弊した日本の農村を舞台にその共同体という組織プロジェクトを再生した有能なプロマネだと言ってもいいだろう。プロジェクトとは、ある目的を達成するためにその実行目標を設定しそれを実現するために当事者たちの力を集結する組織的な活動である。

疲弊した農村を復興させることも失敗にあえぐ I T 組織を復活させることもその根本における問題は同じであり解決のための基本的な思考や行動も同じことだと言える。

金次郎が活動したのは約 200 年も昔の大飢饉が頻発した幕末の時代のことである。

二宮金次郎という人がいたことは今でも多くの人は知っているが、はたして何をした人なのかと聞かれてもほとんどの人は薪を背負って本を読んでいる少年像以外のことは何も知らないだろう。

幕末の飢饉が続く時代に一介の農民であった金次郎が多くの疲弊した農村やさらに各藩の財政立て直しにあたって考えたことや実行したことは実に驚嘆すべきことであった。金次郎の仕法の対象となった村の数は 600 以上と言われ、領主が主体になった仕法としては宇津家桜町領（真岡市二宮地区）、烏山藩、谷田部藩、小田原藩、真岡代官所、相馬中村藩、日光神領、下館藩などが知られている。

金次郎の実行した仕法という手法は現代の混迷が続く我々の社会にも十分に通用するような内容である。もちろん我々のソフトウェア開発の世界に対しても非常にインパクトのある行動方式を示唆してくれるに違いない。

注：仕法：一連の手法を適用することを意味する。金次郎におけるいわゆる尊徳仕法は林や放棄地の復興を目的とするものだった。

金次郎の農村復興活動の目的についてはテツオ・ナジタ氏の次の一文がそれを端的に表現している。

「目的は利子を得ることではなく、村が存続することにあつた。村では、資源がないからといって一人の犠牲者も出すことは許されなかった。（講における約束）が誤解の余地なく示していることは、根本にある道徳的約束が、緊急事態に際しても、だれも犠牲にならないということであり、豊かさや地位において差があっても、相互扶助の大義に関してはだれもが平等であるということだ。その約束や合意から排除される人はだれもいない。豊かな人と貧しい人のあいだには大きな格差が生じたが、想像していなかった不幸の際にはだれもが平等であると考えられた。約束は一人ひとりを、そしてすべての人を拘束し、各自がどのような資源を利用できるかにかかわりなく、予測できない緊急事態に対する防備に際しては、資源の一部は全体のために捧げられなければならない。豊かな人には想定された割当以上の貢献をするよううながし、「篤志家」と認められるように仕向けた。」（「相互扶助の経済」 p 139、テツオ・ナジタ著）



金次郎の行動や業績については、高弟の一人であった福住正兄が著した「二宮翁夜話」に詳しい。本書はこれらの貴重な資料を参照しながら現代における I T プロジェクト問題の解決指針を見出しプロジェクトマネージャおよびリーダー諸氏の一助になればと願っている。なお「二宮翁夜話」における記述については、読者の理解を容易にするために本来の趣旨をゆがめない範囲にて現代文への意識を試み引用を行った。

何かと気ぜわしい世の中、囲炉裏に座ったつもりで金次郎の話をゆっくりと聞いてみようではないか。

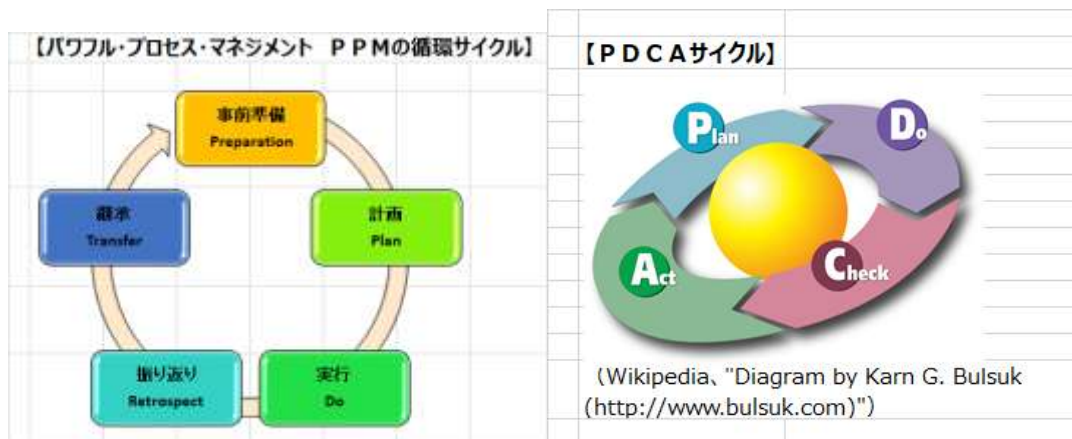
## 序章 プロマネ金次郎のパワフル・プロセスマネジメント

金次郎における仕法、すなわち復興活動を一連のプロセスとしてみると次のようなプロセスによって構成されていることが分かる。

1. 事前準備 : 現状を数値で正確に把握し問題点を明確にする
2. 計画 : 復興再生計画の立案 (分度の設定)
3. 実行 : 知恵を出し・力を出し・無駄をなくす活動の実践
4. 振り返り : 実行結果の検証と失敗の真因の特定および有効な再発防止策の策定
5. 継承 : 余剰成果 (物質・金銭およびノウハウ) の譲り

この金次郎のプロセスをP P M (パワフル・プロセス・マネジメント) と呼ぶことにする。

金次郎の仕法サイクルとデミングのP D C Aサイクルは以下に示すように非常に類似したプロセス構造をもっている。



【P D C AとPPMプロセス比較】					
		<b>Plan (計画)</b> 従来の実績や将来の予測などをもとにして業務計画を作成する。	<b>Do (実行)</b> 計画に沿って業務を行う。	<b>Check (評価)</b> 業務の実施が計画に沿っているかどうかを評価する。	<b>Act (改善)</b> 実施が計画に沿っていない部分を調べて改善をする。
<b>P D C Aサイクル</b>					
	<b>事前準備 (Preparation)</b> 現状を把握する	<b>計画 (Plan)</b> 復興再生計画の立案 (分度の設定)	<b>実行 (Do)</b> 知恵を出し・力を出し・無駄をなくす活動の実践 (改善を伴った業務の遂行)	<b>振り返り (Retrospect)</b> 実行結果の検証と失敗の真因の特定および有効な再発防止策の策定	<b>継承 (Transfer)</b> 余剰・成果の譲り
<b>PPMサイクル</b>					

最大の共通点は、最終プロセスは次の最初のプロセスと接続された永続的な循環型サイクル方式であるところにある。次の共通点はプロセス構造が非常に似ている点にある。すなわちデミングのP D C Aにおける、p（計画）・D（実行）・C（評価）は金次郎のP P Mにおける計画・実行・振り返りに相当している。

一方、異なっている点は、金次郎のP P Mサイクルは「事前準備」プロセスで始まり「継承（譲り）」のプロセスで終わっている点にある。さらにP D C AにおけるA：Act（改善）は金次郎のP P Mにおいてはすべて「実行」のプロセスに包含されている。

どのような行動であれ計画策定に着手する前の用意周到な事前準備が事の成否を決定する重要な働きを持っていることを忘れてはならない。失敗の原因が非現実的な計画による計画倒れだったというのは、正にこの「事前準備」のプロセスが実行されなかったことを意味している。

また実行のプロセスはいかなる場合も過去の失敗に学ぶ改善活動を伴った実行である必要があり、現実のプロジェクト、特にI Tプロジェクトにおいては実行に失敗した場合続いて「改善」のプロセスを回すだけの時間的な余裕はない。

金次郎のP P Mサイクルの最後のプロセスである「継承」は、そのプロジェクトの有形・無形の成果を自他の次に続くプロジェクトに譲ることで継承循環の永続的な働きを止めないようにしているが、デミングのP D A C Aサイクルにはこのような「譲り」の思想は明示されていない。

金次郎のP P Mのサイクルは極めて深い人間性の洞察に基づいて考え出されたもので、人間性の発展と経済の発展は相互不可分であるという基本認識のもとに、道徳と経済の発展を同時に達成しようとするものである。

金次郎のP P Mサイクルの詳細を下記の図に示す。

【金次郎のパワフル・プロセスマネジメント（PPM）】					
プロセス	事前準備 Preparation	計画 Plan	実行 Do	振り返り Retrospect	継承 Transfer
目的	○実行の環境を整える	○復興再生計画の立案（分度の設定）	○知恵を出し・力を出し・無駄をなくす活動の実践（改善を伴った業務の遂行）	○実行結果の検証と失敗の要因の特定および有効な再発防止策の策定	○余剰・成果の譲り
合理性 （経済性） ・利潤追求 ・知の世界	○開発体制の準備 ・情報の収集 ・人材の用意 ・物資の用意 ・資金の確保	○目標の設定 科学的・数値的な現状の把握・分析による適切な目標の設定。	○データドリブンな仕事の遂行；合理性に基づいた業務実行。	○振り返りによる実行結果の検証と失敗の要因の特定および有効な再発防止策の策定および成功方式の更なる改善	○余剰成果の次の活動への継承 ○自分・他人への譲り
	○予期せぬ事態に対するコンティンジェンシープランの用意		○資本・知財の投入		
	○リスク回避策の立案と実行		○ドキュメントベースな仕事の遂行；文書の記録・更新の励行。		
			○優先順位に基づいた業務の実行		
			○積小為大 小さな実績を積み上げ大きな成果を達成する。		
			○改善活動の実行 ・無駄の排除 ・創意工夫による効率化		
		○実行段階における振り返りの実行 ・日次情報共有会議の励行 ・各工程毎のレビューの実施			
妥当性 （道徳性） ・倫理準則 ・情の世界	○当事者の自覚の喚起と自律性の確立；自立精神の養成／自力更生の覚悟／他者依存からの脱却				
	○マネジメントの意識変革				
		○知恵の結集；自主・自律・平等なオープンコミュニケーションの実行			
		○実行を尊ぶ ○ものごとを良く観察し、智慧を磨きつつ働く			
		○自己の過剰な欲の抑制			
		○相互義務の実行；ノブレス・オブリージュ（位高きは徳高きを要す） ○誠意を尽くす			
	○相互扶助の実行；チームワーク精神の発揮				
	○モチベーション（希望とやる気）の喚起 ・積極的活動者の表彰				

金次郎の P P M サイクルが P D C A より極めて優れている点は、下記の二点にあると言える。

1. 「合理性」のプロセスと「妥当性」のプロセスの二重並行プロセスであること。
2. プロセスの最初に「事前準備」のプロセスがあり、最後に「継承」のプロセスがあること。

「合理性（経済性）」のプロセスは、情緒性を排した科学的な手法により確実な成果を生み出し、「妥当性（道徳性）」のプロセスは当事者たちにおける人間性の成長をもたらし、両プロセスが並行的に実行されることによりプロジェクトから一人たりとも犠牲者を出すことなく物心共に実りの多い成果を生み出す。

最初のプロセスである「事前準備」は、目前にある悲惨な状況を数値的に把握すると同時に前に立ちただかる大きな失敗のリスクを排除することでプロジェクトの成功の土台を築き、最後のプロセスである「継承」は、有形・無形の知や財を次なるプロジェクトに譲るという行為を通して成功方式の永久的な連鎖循環を形成させる役割を担っている。

## 第1章【事前準備】成功の枠組みを決定する事前準備

金次郎が復興活動の開始前に行った事前準備を大きく二つに分けると、一つ目は合理性の発揮である「必要な情報の収集」および「必要な資源の用意」があり、二つ目は妥当性の発揮である「自覚の喚起」「自主自律性の獲得」「自力更生の覚悟」などがある。



金次郎はこのことについて次のように語っている。

一人の心の荒蕪が開けたならば、土地の荒蕪は何万町歩あろうと心配することはないのだ。  
 (『二宮翁夜話』[六三] 心田の開発)

金次郎は、復興活動を成功させるために最も重要な条件はその活動を実行する人々における当事者意識をはじめとした心構えがしっかりしていることだと指摘している。合理的な解決手段が生かされるか否かは、その当事者自身のこころの問題にかかっている。

### 【合理性の発揮＜事前準備プロセス＞】

事前準備における合理性の発揮に関する活動には以下の4項目がある。

#### 1. 情報の収集

##### ☆顧客情報（納期情報、要求仕様情報、発注予算情報）の収集

I T 開発を情報戦だと認識している人は少ない。未知のものをできるだけ正確に把握するためには事前調査に時間をかけ、そこで得られた情報を小まめに記録し蓄積しておくことが必要となる。

開発にとって重要である顧客情報、とりわけ納期や要求仕様や発注予算に関する情報はプロジェクトの生命線ともいえる情報であるが、プロマネをはじめとした開発関係者は相も変わらず待ちの姿勢が多く、これらの情報をいち早くキャッチするための顧客との直接コミュニケーションが非常におろそかになっている。これらのキー情報をどれだけ早い時点でキャッチできるかがプロジェクトの勝敗を決める重要なファクターになっている。プロマネやプロジェクトリーダーにおいては開発開始前の段階で、自分自身が直接行動することによりこれらの情報を収集しておく必要がある。

金次郎が桜町仕法着手の前に行った情報収集は次のようであった。

文政4年（1821）、金次郎は小田原を出発して下野の国桜町に至り、農家を戸別に巡視してその貧富を見極め、田野に行つてその土地の肥え具合や痩せ具合を調査し、農民たちの勤惰の状況を見、水利の難易を調べ、古い時代まで遡つて資料を調査し、人々の風俗を観察し、数十日をかけて風土民情からこの復興ができるか否かを判断した。この調査は8月から12月に至るまで4回行われた。  
 (『報徳記』三、小田原侯、先生に桜町領復興を命ずる)

## ☆リスク情報の収集

I Tプロジェクトにおける事前情報の収集のもう一つの重要な役割は、リスク情報の収集である。

事前の情報収集においては顧客情報に限らず、社内の関係部署に関する情報に多くのリスク情報が含まれている。これらのリスク情報はリスク管理表などのドキュメントにおいて見える形での管理が必要であり、Q C Dに致命的な影響を及ぼすようなAランクのリスクは開発着手前か遅くとも開発初期の段階で全て解消しておかなければならない。

開発上流工程における代表的なリスクの事例は次の通りである。

- 決まらない要求仕様
- 無理な短納期／低コストの要求
- 不十分な仕様調査／仕様理解
- 見積り交渉力の弱さ
- プロジェクト統合管理の不在
- 下請けへの丸投げ
- 情報共有不足・コミュニケーション不良（対顧客、対社内、対チーム内）

I Tプロジェクトにおいても開発着手前に金次郎が実行したような詳細な事前調査を行っていれば、開発の見積りを間違えたとか、仕様を間違えたとか、開発期間や費用が足りないなどという問題も発生し難いだろう。

## 2. 資源の用意（人・モノ・カネ）

情報以外で開発を成功させるために必要なものとしては、時間・資金・人材・装備などがある。

これらがその開発に見合ったものでなければプロジェクトを成功させることは難しい。

事前準備段階において用意が必要なこれらのものをチェックリスト風に表すと以下ようになる。

### ◎開発体制の構築

マネージャは社内全体の他のプロジェクトの状況を常に把握しておくことで、新規プロジェクトに投入すべき人材の確保を確かなものにしておく必要がある。未経験者ばかりしかいないプロジェクト体制などはマネージャの無策の証拠である。また開発の規模や難易度を把握し、それに見合ったスキルの人材を用意しておく必要がある。この仕事もマネージャの重要な責務の一つである。

開発体制の構築にあたって必要なことは以下の通りである。

### ◎開発体制構築の要件

- 名ばかり管理職をプロジェクトのヘッドにつけないこと。
- 自律（自立）性を保てないような組織の細分化は行わないこと。
- 上級者から初級者に至るまで適切なスキルの人材で階層別のピラミッド構成を築くこと。



- 開発要件に必要な技術的能力を保有していること。
- コミュニケーションに必要な自律的な報告・連絡・相談などの行動ができるメンバーを選ぶこと。
- チームプレーに必要な協調性・誠実性などがあるメンバーを選ぶこと。
- メンバーのスキルに関してはスキル管理カードなどで常時管理を行うこと。

なお優れた開発チームの要件は以下の通りである。

#### ◎優れた開発チームの要件

- 自律的思考・行動に基づいた自己決定力
- 意欲ある人材でプロジェクトを構成するプロジェクト構築力
- 顧客との日々の直接コミュニケーションによる協調力
- チームにおける日常的で密な直接コミュニケーション力
- 顧客からの変更要求に対する俊敏な対応力
- 顧客価値優先度の把握力
- ドキュメントの常備はもとよりちゃんと動作するソフトウェアの素早い開発力
- 一定のペースを持続できる開発力
- 無駄・不要な仕事の削減力および業務効率化推進能力
- 定期的・効果的振り返りによる学習能力および行動の変更・調節力

#### ◎開発環境の手当て

必要な開発環境を必要な時期に揃えるためには事前に関連部署や顧客への依頼やフォローが必要になる。依頼はしたがフォローを怠ったために期日までにものが揃わなかったという事例も少なくない。

- 開発や評価に必要な情報・機材・開発環境を適切な時期に用意しておくこと。

#### ◎予算・開発期間の確保

プロジェクトが失敗する最大の要因として時間不足と資金不足を挙げることができる。この二つの獲得の責任はマネージャにある。

- 見積り交渉において、開発内容に見合った工期・予算・開発期間を確保すること。

#### 金次郎が仕法のために事前に用意した資源

一方、金次郎が桜町仕法のために事前に用意した資源は以下のようであった。

- ・自己資金の71両
- ・小田原藩士名主役格の扶持として年々5石2人扶持（米20俵余）および現地手当50俵
- ・知行所経費として小田原藩から年々米200俵と金50両の交付  
（「報徳記」「三、小田原侯、先生に桜町領復興を命ずる」より抜粋）

### 3. 失敗を防ぐコンティンジェンシープラン

開発プロジェクトには不測事態の発生がつきものだ。過去の開発経験に学んでいけば、リスクに対する事前の備えは想定内のこととして準備ができる。不測事態に対する対応計画はコンティンジェンシープランという言葉で広く知られている。「備えあれば憂いなし」と言う通りだ。不測事態への対応策をもたずに日本海軍はミッドウェーで全滅した。今まで経験した失敗の数々を思い出してみよう。まさかと思われることでも、万一発生したら致命傷になると思われるリスクに対しては事前に対策を考えておく必要がある。

コンティンジェンシープランとは「想定演習」のことであるとして、失敗学の畑村洋太郎は次のように語っている。「そもそも失敗を防ぐには、組織のリーダーたる立場にある人が、起こりうる事態をすべて予測し、『もしもAがダメだったらB』といった具合に、さまざまな道筋を想定して対応策を準備していく、『想定演習』を行うことが重要です。そして、そこでの想定漏れを防ぐには、起こる可能性のある最悪の結果を設定し、それに至る道順を逆に探していく『逆演算』の考え方を取り入れることも忘れてはなりません。」

(畑村洋太郎、「だから失敗は起こる」p 88)

コンティンジェンシープランについて金次郎は次のように語っている。

#### 【初めにその終わりの姿がどうあるべきかを見定めておくこと】

何事でも、それを成し遂げようと思うならば、初めにその終わりの姿がどうあるべきかを見定めておかなければならない。たとえば木を切る場合でも、切る前に、木の倒れるところをはっきりと決めておかなければ、倒れてしまった後ではどうすることもできない。だから私が印旛沼を検分する時も、仕上げの検分までしておき、どのような異変が途中で起こっても失敗のない工夫をしたのだ。

(「二宮翁夜話」 [一四九] わが法は分度確立が基礎)

#### 【変事に備えること】

世の中が無事に治まっても、災害というような、変事がないとは限らない。これが第一に用心しなければならないことだ。変事が仮にあったとしても、これを補う道が準備されていれば、変事がなかったも同然になるが、変事があってこれを補うことができなかった場合は、それこそ大変なことになる。古語（礼記）に「三年の蓄えなければ国にあらず」と言っている。外敵が来たとき、兵隊だけあっても、武器や軍用金の準備がなければどうしようもない。国ばかりでなく、家でも同じことで、万事ゆとりがなければ、必ず支障ができて、家が立ちゆかなくなる。国家天下ならなおさらのことだ。人は私の教えのことを、むやみに儉約ばかりさせるというが、むやみに儉約するのではない。変事に備えるためなのだ。また私のやり方のことを貯蓄ばかりさせるというが、貯蓄が目的なのではない、世を救い、世を開くことが目的なのだ。

(「二宮翁夜話」 [一八三] 変事に備える道)



### ☆改善活動が変事を救う

金次郎の言う通りである。想定外の問題が起こった場合にそれに対処するために必要なものの筆頭は今も昔も軍資金の備蓄なのである。日々の開発活動の中で改善活動に励み生産性を向上させることが潤沢な予備の資金を生み出す最も良い方法だということを心底自覚する必要がある。「金の切れ目が縁の切れ目」だと言われている通りである。

## 4. リスク排除による危機の回避

### ①事前の準備があれば失敗はしない～リスク回避の実行

先に述べたコンティンジェンシープランも事前準備の一環であるが、その不測事態の対応計画は開発開始前に実行に移す必要がある。この事前準備の実行がリスク回避行動そのものである。

学生時代に学業上達の基本は予習復習にあると口を酸っぱくして言われ続けてきたのにもかかわらず、仕事の予習復習を実行する人は非常に少ない。

コンティンジェンシープランも事前のリスク回避もこの予習に相当する行為である。予習をしない学生はいつまでたっても馬鹿のままであり、事前準備をしない開発者もいつまでたっても愚かなままである。

もの事を成功させるために必要なことは以下の通りである。

#### ◎リスク回避のポイント

- ・事前の準備を行うこと
- ・事前に伝えるべきことを明らかにしておくこと
- ・事前に実行すべきことを決めておくこと。
- ・事前に行動方針を決めておくこと。
- ・事前に進むべき行程を決めておくこと。
- ・計画通りに進まない場合の代替計画（コンティンジェンシープラン）を用意しておくこと。
- ・あらかじめ予測される異変（リスク）を回避する対策を実行しておくこと。
- ・異変対応・代替計画を実行可能にする資金の備蓄をしておくこと。

事前準備の重要性について金次郎は次のように語っている。

#### 【事前の準備があれば失敗はしない】

大きく困難な仕事は、ある程度実地に取り掛かってさえ容易にその成否の判断は難しい。まして設計図の上だけでは、なおさら成否の判断は難しい。難事業を計画する場合は、万一失敗があった場合の対処方法（＝コンティンジェンシー・プラン）を事前に用意したり、またどのような異変にあっても失敗しないだけの工夫（＝リスク回避策）を考えておく必要がある。たとえ天変はなくても、必ず思われないことが起きるものだ。古語にも「物事は、事前の準備があれば失敗はしない」とある。およそどんな事でも事前に準備をしていけばうまくいき、事前の準備がなければ失敗するものだ。言いたいことも事前にはっきりさせておけば話の最中につまずくこともなく、目標も事前に決めておけばくるしむこともなく、やるべき事も事前に決めておけば気掛かりもなく、進むべき道もきめておけば行き詰まることもないだろう。（「二宮翁夜話」[五八] 天変地異

を予期する人道)

また事前準備の必要性について金次郎は次のように語っている。

#### 【事前準備の必要性について】

草を刈ろうとする者は、草に相談する必要はない。自分の鎌を良く研げばいい。ひげを剃ろうとする者は、ひげに相談はいらない。自分のかみそりを良く研げばいい。砥石で研いでない刃物が、しまっておいて刃がついたためしはないのだ。

のこぎりの目を立てるのは、木を切るためだ。鎌の刃を研ぐのは、草を刈るためだ。のこぎりの目をよく立てれば、世の中に切れない木はなく、鎌の刃をよく研げば、世の中に刈れない草はない。

だから、のこぎりの目をよく立てれば、世の中の木は切れたも同然で、鎌の刃をよく研げば、世の中の草は刈れたも同然だ。秤があれば世の中の物の軽重はみな分かるし、枙があれば世の中の物の数量はみな分かる。だから世の中の借財は完済できたも同然なのだ。それはこの分度の確立が富国の基本であるからだ。

(「二宮翁夜話」 [一五〇] 分度を定めれば荒地・借財なし)

#### ☆段取り八分の仕事二分

人に説明することが苦手だとか、プレゼンがうまく行かないとか、ひいては仕事がうまく行かないなどという悩みを頻繁に聞か、これに最も良く効く薬は「事前の準備」である。成功欲が強ければ強い程、事前の準備に力を注ぐ必要がある。話すべき内容を事前に整理しておくとか、プレゼンの原稿を誰にでも分かりやすく何度も推敲した上で模擬プレゼンを実行するとか、いくらでもやるべきことがあるだろう。ここまで事前の準備をしておけば最初の内は何度かの失敗もあるだろうがその内に間違いなく上達する。

成功したいという欲ばかりが強すぎる割には事前の準備がおろそかな場合は、説明の途中で行き詰ってパニックになるのは当然のことである。有効な対処方法は上がらないことに注力することではなく、事前の準備に注力することである。プロジェクトを成功させる方法もまったく同じ理屈である。

#### ②現場・現物の事前調査が可能にするリスクヘッジ

金次郎は、小田原藩主大久保公から分家の宇津家桜町領四千石の復興を命じられていたがそれを固辞し続けていた。過去に何度も復興に失敗したいわくつきの問題であったが、藩主からの三年にも渡る懇命をついに断りきれず、現地を实地検分した上で命令を受けるか否かを決めたいと上申し了解された。

これが第一段階のリスクヘッジだったと言える。困難だと思われる仕事を請けるか否かを決定する前に、その仕事の困難さを現場・現物の实地検分を行うことで、自分がそれを解決できるか否かを確認したいという条件を提示したわけである。

实地検分の結果、金次郎は復興事業を請けるために第二段階のリスクヘッジとして下記二つの条件を藩主に提示した。

- ①公的な資金に頼らず自力更生を目指すこと。
- ②実力に見合った目標の設定を行うこと。

### ③開発現場にこそがるリスクの事例

「注意せよ！見えざる敵機が貴官を撃墜する」。これはイギリス空軍（Royal Air Force）の教本に示された格言の一つである。

常に警戒を怠ってはいけない。仕事における警戒は、プロジェクトの状況のみならず顧客の情報および全ての関係する組織の情報収集によって行われる。これらの情報収集はこれらの関係者たちとの直接コミュニケーションから得られる場合が多い。

敵やリスクはいつも見えないところから狙ってくる。突然遅延する進捗報告然り、肝心な要件が決まっていないプロジェクト然り、残っているはずの予算がないこと然り、突然の追加要求然り、メンバーの突然の長期欠勤然り。開発プロジェクトにおけるリスクにはさまざまなものがあるが多くのリスク問題は結局コミュニケーションに起因する問題が多い。積極的なコミュニケーションがもたらす恩恵は大きい。

下記は現場におけるリスクの事例を17のカテゴリーに分類整理したものである。

#### ◎現場におけるリスクの事例

リスク項目	リスク内容
①不条理な顧客要求	・決まらない要求仕様／無理な短納期・低コストの要求
②見積り問題	・不十分な仕様調査・仕様理解／見積り交渉力の弱さ
③相互義務の不履行	・プロジェクト統合管理の不在／説明責任の欠如（丸投げ） ・情報共有の不足
④仕様・納期問題	・仕様決定遅れ／短納期
⑤コミュニケーション不良	・顧客・開発チーム間の意思疎通・情報共有の不良 ・チーム内の意思疎通・情報共有の不良
⑥情緒的開発姿勢	・感情的・情緒的な思考・行動／数値目標不在
⑦モチベーション問題	・モチベーションの低下
⑧本質の把握ミス	・自分の頭で考えない自律性の未熟さ
⑨優先順位問題	・割り込み作業等の優先度判断ミス ・必須業務に優先順位はないという認識の欠如 ・納期第一優先の誤り。
⑩ドキュメント・ベース開発の欠如	・開発行為の科学的根拠（ベースライン）の喪失 ・低品質なドキュメントが招くQCDの失敗 ・文書化能力の低下
⑪実務能力問題	・知識不足（技術、仕様、システム構造、評価テスト） ・仕様決定能力の低さ／設計・製造能力の低さ
⑫リーダーシップ問題	・マネジメントなきプロジェクト管理
⑬チームプレー問題	・相互義務の不履行／相互扶助の不在
⑭手抜き問題	・必要工程の中断ないしはスキップ
⑮時間認識問題	・仕様凍結期限意識の欠如／期限・タイミング意識の欠如

- ⑩人材育成／ノウハウの継承問題
  - ・許容時間・必要時間認識の欠如
  - ・個人のスキル向上の疎外／組織能力向上の疎外
  - ・プロジェクトQCDの低下
- ⑪学習能力の欠如問題
  - ・失敗に学ばない／振り返り（ラップアップ）の未実行
  - ・改善活動の未実行

### 【妥当性の発揮＜事前準備プロセス＞】

事前準備における妥当性の発揮に関する活動には以下の4項目がある。

#### 1. 自覚の喚起

自分のことは自分が一番分かっていそうなものだが、実際は自分のことが一番分からないものだ。

貧乏暇なしで日々の仕事に追まわられていると全く自分のことを振り返る余裕もなく、ちょっとした幸運に有頂天になったかと思えば、ちょっとした失敗に深く落胆し気持ちの落ち着く暇もない。このような一喜一憂を繰り返しているうちに仕事をしている意味を見失うような状態に陥ることも少なからずある。

自覚ということは自分に目覚めるということであるが、どのように目覚めるのかということについてテレビドラマ「女王の教室」（2005年、日本テレビ放映）でのせりふを思い出してみたい。

24人の6年生の子供たちに悪魔のような女性鬼教師は次のように語った。

「いいかげん目覚めなさい。人生に不安があるのは当たり前。大事なものは、そのせいで自信を失ったり根も葉もないわさに乗ったり、人を傷つけたりしない事です。分からないものを分かった様な顔をして無理に納得する必要はないんです。それより今をもっと見つめなさい。

（中略）くやしかったら自分の力で何とかするのね。誰にも頼らず自分だけの力で。

あなた達は何か気に入くない事があると親が悪い、教師が悪い、友達が悪いと人のせいにして。

いいかげん目覚めなさい。

そんな事ばかりしていると自分では何も考えられない思考停止人間になるだけよ。何かつらい事が有ったときにあなた達にできる事なんかはせいぜい目をつぶる事くらいじゃない。でも目を閉じてても問題は消えてくならないわよ。目を開けたときに事態はもっと悪くなっているだけ。」

#### ①仕事をしないとどうなるか

なぜ仕事をしなければならないのかということについて考えてみたことがあるだろうか。定時に出勤し、そこそこ残業をして帰宅するような毎日を繰り返していることについて、なぜそうする必要があるのであるのかということをもう一度立ち止まって考える必要があるのかも知れない。

良い仕事をするためには、その前に何のために仕事をするのかということについて考える必要がある。食べるためとか、他人に認められるためとか、出世したいからとかという答えが一般的であるが、もっと根源的なレベルまで遡ったらどのような答えになるだろうか。

この問題について金次郎は次のように語っている。

### 【自然界は人間の都合の良いようにはできていない】

世の中で、役に立つ材木はみんな四角だけれど、天は四角な木を生やさない。また皮も骨もないような、かまぼこか、はんぺんのような魚があれば、人のために便利だろうけれども、天はそのような魚を生じない。自然界は人間の都合のよいようにはできていないものだ。こういうことから、天道と人道は異なるという道理を悟ったほうがいい。この道理をはっきりわきまえないと、私の言う人道を理解することも実行することも難しいだろう。（「二宮翁夜話」[五七] 人道は人の立場で作為する）

### ☆なぜ人は働かなければいけないのか

なるほど真四角な木も生えてなければ、はんぺんのような魚も泳いではいない。生きるために必要なものは今も昔も天然自然の中で育ったものを人の衣食住に適したものに加工したり調理する必要がある。その加工や調理は人の手によってするしかない。働かなければ人は生きていけないのである。これが、なぜ人は働かなければならないかという問いに対する根源的な答えだ。

手足や体を使って汗水たらして労働をしていた昔と違って、頭を使った仕事ばかりになった現代においては本来の働く意味を感じにくく、そのために様々な問題を引き起こしている。仕事の中身が具象的なものから抽象的なものへ、アナログ的なものからデジタル的なものへとパラダイム的なシフトが続いている。本来、動物である人間は抽象の世界で生きることには非常な困難さを感じる。人間は生身の体をもった動物であるということをつい忘れがちになり心身のバランスを崩す結果を招いている。抽象やデジタルの世界の代表例であるIT開発の世界で働く人たちにおいては十分に注意すべきことであろう。

### 【天然自然のままでは人は生きてはいけない】

人はみな裸で生まれたのだから、家や衣服がなければ天露や寒暑をしのぐことができない。そこで人道というものを立てて、米を作ることを善とし、雑草を悪とし、家を造るのを善とし壊すことを悪とした。これらは皆ひとつのために立てた道だから人道というのだ。一方天道からみれば善とか悪というものはない。その証拠に、自然界のなりゆきにまかせれば田畑もみんな荒地となって天然自然の状態に戻ってしまう。なぜならそれが天理自然の道だからだ。天には善悪がない。それゆえ稲も雑草も差別せずに、命あるものは皆育成させる。人道は、その天理に従いながらも、その内でそれぞれ人にとって有用・便利かどうかを区別して、ひえや雑草を悪とし、米麦を善とする。人道はともすれば破れようとする。それゆえ、政治を行ったり、教育をしたり、刑罰法制を定めたり、礼法を設けたり、やかましくうるさく世話をやいて、ようやく人道は立つのだ。それなのに、人間としての努力実行をせずに招いたみじめな結果を天理自然の道と思うのは大きな間違いだ。

（「二宮翁夜話」[四六] 天道の中に人道を立てる）

### ☆善悪のない自然界の中で生きている人間

金次郎の善と悪についての考え方は非常に面白い。人が生きるために役に立つことを善とよび、そうでないものを悪としている。この善とか悪は所詮人間にとっての勝手な都合の話であって、自然界そのものは人間の都合には無関係に人間の役に立とうがそうでなかろうが勝手に自然界の道理によって動いており、そこに



は善もなく悪もないということだ。そのような自然界だからこそ、人間は苦勞して生き延びるための行動すなわち労働をせざるを得ないということが納得できる。

## ②こころの畑を耕さないとうなるか

メンテを怠ったシステムは障害が多い。メンテを怠った設計書は製造ミスを招く。こころのメンテを怠った人間には災難が待っている。

こころのメンテナンスについて金次郎は次のように語っている。

### 【人の心も田畑と同じ、耕さなければ荒廃する】

人の心も田畑と同じで、何もせず放置しておけば雑草がはびこるだけの荒地となるだろう。人の心が荒廃すれば、同時に実際の田畑も職場も荒廃するだろう。世の中の豊かさが人々の心の豊かさをもたらすのではなく、人々の心の豊かさが世の中の豊かさをもたらすのである。まず人々の心の田の荒廃を開拓することから始めなければならないだろう。天から授かった善い種、すなわち仁義礼智というものを培養して、この善種を収穫して、又まき返しまき返して、国家に善種を蒔き広めることだ。一人の心の荒蕪が開けたならば、土地の荒蕪は何万町歩あろうと心配することはないのだ。（「二宮翁夜話」[六三] 心田の開発）

### ☆心田を耕す

人の心を田畑に例えているのは非常に分かりやすい。田畑は小まめに雑草をとり石灰を蒔き肥料を施さなければ豊かな実りを得ることはできない。こころというフィールドも同じで、こころの豊かさは行動の豊かさにつながり良い実りをもたらすだろう。金次郎は、人は元々生まれながらにして仁義礼智という宝を天から授かっているのだから、その良きものを生かしてほしいと言っている。仁義礼智とは、日本の伝統的な行動規範である、人を思いやる「仁」であり、私利私欲に捉われない「義」であり、敬意をもって他者と接する「礼」であり、知恵を重んじる「智」である。

この四つの徳性を身に着けることは容易なことではないが、一人ひとりがこれらのことに少しでも目覚めることができたなら、荒れ放題の職場やプロジェクトの再生も決して難しいことではない。

## ③人の道とけもの道～仁義礼智信

論語について、その本の名くらいは一度は聞いたことがあるだろう。古来日本人は人の行為についての規範として論語における五つの徳目を採用してきた。これらの儒教の思想は、「和をもって貴しとなす」という純日本的な思想と親和性が高く、千数百年の長きにわたって日本の共同体における究極の目的である人々の「安心・安全」の確保に大きく貢献し、日本人の行動原理として定着してきた。

仁義礼法について金次郎は次のように語っている。

### 【仁義礼法なきは獣の道】

山畑にあわやひえが実ると、猪や鹿や鳥たちが出てきて、これを取って食べる。礼儀も作法もなく、仁も義もなく、てんで勝手に自分の腹を満たすばかりだ。あわを育てようと肥やしをやる鳥獣もなく、ひえを実らせようと草をとる鳥もないのだ。人間でも仁義も礼法もなければ鳥獣と同じになってしまうのだ。

(「二宮翁夜話」 [六五] 仁義礼法は人道)

「仁義礼智信」とは、儒教における、人が行すべき道、すなわち道德の基本理念である五つの徳である。

「徳」とは、道理をさとして行為にあらわすことであり、それは他人を敬服させる人格の力を持っている。

「仁」とは、人を思いやること、すなわち博愛の精神であり、孔子は仁を最高の徳目としていた。

「義」とは、利欲に囚われず、なすべきことをすること。

「礼」とは、仁を具体的な行動として、表したもの。人間の上下関係で守るべきことを意味する。もともとは宗教儀礼でのタブーや伝統的な習慣・制度を意味していた。

「智」とは、学問に励み、ものごとの本質・真実を見抜く力のこと。

「信」とは、言明をたがえないこと。真実を告げること。約束を守ること。誠実であること。

### 【仁義礼智のみがき方】

人は本来、仁義礼智の心を持っており、どのように愚かなものでもこの本性がないことはないと言われている。この仁義礼智を家にたとえれば、仁は棟(むなぎ)、義は梁(はり)だ。礼は柱で、智は土台だ。家を作るにはまず土台をすえ、柱を立て、梁を組んで、それから棟をあげる。そのように、講釈だけするには仁・義・礼・智といってもよいが、実行するには智・礼・義・仁という順序で、まず智をみがき、礼を行い、義を踏み、仁に進むのがよい。(「二宮翁夜話」 [一三四] 仁義礼智のみがき方)

### ☆アグリジャパン (醜い日本)

金次郎は仁義礼智なきは鳥獣と同じだと言っているが、鳥獣は必要以上の物の奪い合いはしないし同類同士での殺し合いもしない点から鳥獣以下に成り下がってしまうのかも知れない。

それにしても昨今、職場や公共の場で大声を上げて切れる人間をときどき見かけるようになってしまったが、老若男女みな動物化してしまったのだろうか。最近の社会や職場においては、智慧もなく礼儀も知らず弱い者を助ける義もなく他人への思いやりも消えてしまったようである。これではクールジャパンどころかアグリ(ugly 醜い) ジャパンに成り果ててしまったかのようだ。

### ④ 利の争奪戦は身を滅ぼす

他人の成功を妬ましく思う感情は自分の欲が強い程、また他人との落差が大きい程強く湧きおこるもので始末に負えない。これは自然な感情であり消し去ることはできない。問題は、そのあとどうするかにかかっている。それを起爆剤にして発奮するか、それとも落ち込んでやる気をなくすか、はたまた成功者の足を引っ張る

のか。

金次郎は利権の争奪戦について次のように語っている。

#### 【衰亡は利権の争奪から】

国民がおのおのの利を争うことがはなはだしくなると国家は衰亡し始める。豊かな者たちは満足するということを知らないし、世の中を救おうという気持も持っていない。望むものを手に入れても、更にもっと手に入れたいと願い、自分勝手なことばかりを画策し、天の恩も知らず、国の恩も感じない。貧乏人は貧乏人で、何とかして自分の利益を獲得しようとするが、特に知恵もないから、納めるべき税金を滞納させたり、借金を返さなかったりしている。このようにして貧富ともども正義も義務も忘れて、できもしないような悪知恵ばかりを画策して利を争っているが、その見込みが外れたら、破産という苦しい境遇の大河に沈むのだ。この大きな河も、覚悟して入る時は、おぼれて死ぬまでには至らないから、また浮かび上がることも向こう岸に泳ぎ着くこともあり得るが、覚悟がなくてこの河に陥った者は、二度と浮かび上がるができずに一生を終わることになるのだ。衰れなことだ。私の教えは、世間一般のこのような悪弊を除いて、安楽の地を得させるのを役目としている。（「二宮翁夜話」[一七八] 衰亡は利権の争奪から）

#### ☆パワーゲームは身を滅ぼす

サラリーマンにおける利権の争奪合戦の主なものとして昇進昇格の争いがある。査定の際には昇進して喜ぶ者がいる一方、出世から取り残されて落胆する者など悲喜こもごもである。会社組織は権力闘争の場という一面をもっており、これを有利に進めるために日本人が発明したのとして派閥というものがある。社内派閥に属していない者は割を食う場合が多い。そういうわけで多数の人は何かしらの閥に属してその頭目である上司に忠誠を誓っているものだ。彼らの忠誠の確認の場としては、派閥主催の休日ゴルフコンペや慰労会を兼ねた飲み会があり、これらの非公式集まりは忠誠の契りの会として機能している。

派閥は順風時には利益の分配機構として働くが、一旦逆風が吹き始めると閉鎖的かつ排他的な性格が仇となって閥全体が凋落の一途をたどる運命にある。

しかしながら、閥に属しているか否かに関わらず優れた成果を上げるものが結局頭角を現してくるということに間違いはない。いつかの評価に一喜一憂せずに日々の研鑽努力を怠らなかつたものには社内外を問わず、その人が必要とされる局面が必ず訪れてくる。利の追求に右往左往することほど愚かなことはない。

#### ⑤ 荒れ果ててしまったころ

誹謗・中傷・非難の言葉ばかりしか聞かれない職場、はたまた誰も口を利かない沈黙の職場において良い仕事が行なわれることはない。このような職場にPMBOKやCMMIを強制してもドブに金を捨てるようなものだ。いつも仕事が異常に忙しく物事の調査時間もなければ新しい技術を学習する時間もなく、やっとなことで出荷した製品はクレームだらけというような環境で開発を行っている者たちは段々とやる気も元気もなくなり終には心か身体を病むことになってしまう。

このような荒廃した環境を作るのも復興させるのも人間、とくに組織をリードする者たちである。プロマネの



役割と責任を自覚する必要がある。個人および集団に実利の獲得と人間的成長という希望をもたらす運動の第一目一番地はコミュニケーションの活性化であり改善活動に他ならない。

心の荒廃について金次郎は次のように語っている。

#### 【まず心の荒廃を直すことから】

荒蕪には幾つかの種類がある。まず、田畑の荒れたもの、これは国家としての荒地だ。借財が多くて稼ぎ高を利息にとられ、稼ぎ高はあってもないのと同然のものがある。これは国家のためには生きた土地で、その人のためには荒地だ。また、土地がやせた粗田で、公租と村費だけの収穫はあるが、耕作者に利益のない田畑がある。これはお上のためには生きた土地で、下の者には荒地だ。また身体強壮なのに遊惰に日を送る者がある。これは自他のために荒蕪だ。また資産もあり財力もありながら国家のためになることをせず、いたずらに驕奢にふけて財宝を費やすのがある。これは世の中で大きな荒蕪だ。なおまた、知恵も才能もあるのに遊芸を事として、琴三味線や碁将棋・書画などをもてあそんで、世のためを思わずに生涯を送るものもある。これも世の中の荒蕪だ。これら数種の荒蕪は、その元は心田の荒蕪から発するものだから、私の勧める道はまず心田の荒蕪を開くのを先務としなければならない。心田の荒蕪を開いてのち田畑の荒蕪に及んで、この数種の荒蕪を開いて熟田としたならば、国の富強は手のひらをめぐらすように容易であろう。

（「二宮翁夜話」[二〇一] まず心田の荒蕪を開く）

人の痛みが分からない者がリーダーになってはいけない。同時に、金の稼ぎ方が分からない者がリーダーになってもいけない。同時に、自分の持てる善きものを仲間や他人に継承できない者がリーダーになってもいけない。利益も上がり開発者のスキルも上がるような良い仕事をしたければ、強い者も弱い者も共に連携成長するような組織を作り上げる必要がある。

#### ⑥お金だけでは復興できない

時間がないから、予算がないから改善活動ができないという声をあちこちで聞く。では、時間やお金があったら本当に改善活動ができるのか、と逆に問うてみたい。そのような人たちに時間と金を与えても結局形ばかりの活動になり何らの実利も得られない。成長の意欲のあるものは他人から言われずとも知恵を出して時間を生み出し金を生み出すための改善活動をすでに実行している。

人間としての成長の意欲のない者には改善の意義も理解できず、改善の動機も湧かないものだ。

お金の役割について金次郎は次のように語っている。

#### 【お金だけでは復興はできない】

村里の衰廃を興すには、金を投じなければ人がついてこない。金を投ずるのに方法があって、受ける者がその恩に感じなければ益がないのだ。広い天下のことで、金を出す善人も少なくない。それでいて、墮落した風俗を洗い流し、すたれた村を興すところまで行かないのは、みんなその方法が当を得ないためだ。だいたい村長とか、主だって何かやろうという者は、必ずその村の富者なのだ。仮にそれが善人で、よく施したとして

も、自分が驕奢・ぜいたくでいるものだから、受ける者が恩を恩とも思わずに、そのぜいたくをうらやんで、おのれの驕奢をやめない。自分の分限を忘れた過ちを改めない。だから無益なのだ。それだから、村長の任にある者は、自らへりくだって身を慎み、富を誇らずぜいたくをせず、慎んで分限を守って、余財を推し譲る。そうして村の害を除く、村の益を起す、困窮者を助ける。そうすれば村民はみんなその誠意に感じて、ぜいたくしたい気分も富貴をうらやむ気分も、救いを求める気分も消え去って、勤労をいとわず、粗衣粗食をいとわず、分限を越していた過ちを恥じて、分限の内暮らしを楽しむようになる。こういうふうにしなれば、廃れた村を興し、くずれた風俗を改めるところまでゆかないのだ。

〔「二宮翁夜話」〔一九七〕 衰村復興は韋韜の徳行から〕

この話で思い出されるのは、1960 年半ばから東芝の再建に辣腕をふるった土光敏夫である。地方への視察出張に際しても贅沢な宿や接待を断り、日頃の私生活においても質素儉約を旨としていたと伝えられている。テレビで放映された朝食の様子は一汁一菜でおかずはメザシだけで、一躍「メザシの土光」として知られるようになった。

われわれの職場において改善活動を命じているものが普段から非合理的・情緒的な言動ばかり繰り返しているようでは誰もその指示に従うわけもない。自分がやりたい放題やっていた下にある者たちも隠れてやりたい放題になってしまうだろう。そのような人間たちに時間やお金を渡しても何の成果も得られず、投資した時間やお金はどぶに捨てたような結果となるに違いない。

## 2. 自律性の獲得～衆目の目鑑（めかがみ）

「自律性」とは、「目前の問題を自分の目で観察し、それが意味することを自分の頭で判断し、それに対する行動を自分で決定し、自分で実行すること」である。自律性は、自分の身を守り、自分を育てるためのものであり、人間が生きていく上で必須の能力であるとともに組織活動の優劣の差を生み出す。

自律性の効用としては次のようなものがある。

- ・あらゆる人間行為の源泉であり、自己完結・自己再生の力となる。
- ・妥当性（道徳性）を育て、妥当性を通じて情緒性領域に関する問題の解消の働きをもつ。
- ・合理性（経済性）を育て、合理性を通じて科学的領域に関する問題の解消の働きをもつ。
- ・妥当性・合理性を通じて柔軟性・相互性・継承循環性を育てる。

自律性はどの世界で生きていくにしろ人間にとって必要な基本的な資質であり、他人依存性や付和雷同とは対極にあるものと言える。

金次郎は農村の改革にあたって農民の自律性を養うために、成果をあげた村民に対し表彰を行った。その選出方法は村民自身による記名投票によって行われた。この自主記名投票という方法は、現代における直接民主制ともいえる方式であり当時の武士中心の封建社会では考えられないものであった。

この投票による表彰の様子は次のようであった。

### 【自主記名による投票】

仕法の対象は農民であり、仕法終局の目的は住みよい村の建設にあった。そのためには農民各自の出精（仕事に励むこと）ということが条件となる。故にそうした人を見つけて表彰することに大きな意義を置いた。つまり仕法の精神は農村の矯化にあったので、眼前の救済はかえってその次にあつたとも言える。それ故、善行者を選ぶ過程においても、慎重であり、しかも教育的でなくてはならない。その方法は投票によつたが、当時は入札（いれふだ）と呼んでいた。

弘化二年（1845年）十二月、成田、坪田二村に発業の日、この日の大事な仕事として、先ず出精奇特人を投票させ、当選者には賞を与えて表彰し、無利息金を貸与して有要の資に充てさせた。この日成田村の一番札は文右衛門で十三票、清作以下彼に票を入れた人々の名が一つずつ発表された。褒美は金三両に鋤一鎌二、それに十両の拝借金であった。二番札は善右衛門の七票、褒美金一両三分に鋤一鎌二、三番札由右衛門の五票、一両一分に鋤一鎌二、以下四番札四票三人一両ずつ。五番札三票一人三分。六番札二票一人二分。七番札一票四人金一分ずつ。鋤鎌は皆同じく与えられた。

（中略）…有難さにその夜は寝むれなかつたので、一番札の者の老母がやってきて涙を流して礼を申し述べて行ったなど記録にもあるが、こうして村々からしきりに感激の声がわいて、仕法に対する熱意をいよいよ湧き立たせる大きな力となったのである。屋舎の破壊した者も、厩舎肥料舎の無い者も、農具の無い者も、配偶者を失った孤独のもの極貧の者にいたるまで、皆この投票の法によつたのであるが、この人選は毎年繰返して新たに行われ、知らぬ間に村人の心を改めていったようである。彼（富田高慶）のよく言う「衆目の目鑑」こそは、農村の新しい在り方を示した一つの指導標であつたのだ。

（「二宮尊徳仕法の研究」、岩崎敏夫著）

注：富田高慶：二宮金次郎の高弟の一人、相馬藩士、金次郎の片腕として日光仕法。相馬仕法に従事した。

### ☆衆目の目鑑（めかがみ）とは何か

衆目とは、多くの人々の目ないしは多くの人々の見方の意味であり、鑑とは模範ないしは手本を意味し、衆目の目鑑とは、多くの人による偏見のない公平なものを見方を意味している。いかに優れた人物といえども千に一つの間違ひはあろうし、ましてや我々凡夫においては己の狭い視野や欲で曇りがちなものを見方は独断と偏見に陥りやすいものである。従つてものごとを進めるにあたっては多くの人々の責任を伴つたものを見方を広く結集すべきであるということが重要である。

これはいわゆる“空気を読む”という馴染みずな行為の正反対の極にある知恵であるといえよう。

関係者すべてが見る中で自らの意思による記名投票はみんなの当事者意識や自己責任意識を育てるのみならず復興にあつて最も必要とされる自主自律性およびやる気を育てていったものと思われる。

現在は自由平等を標榜する世の中であり、いまこそ本当の意味での自由平等による人々のやる気を引き出し、自主性や自律性を育てるような組織運営やチーム作りを今こそ実行する必要がある。

### 3. 自力更生の覚悟はあるか

他人の痛みは自分の痛み程には感じられない。当たり前のことだが、自分が背負っている痛みだけでも大変なのに、他人様の痛みを自分の痛みとして感じたのではとてもこの人生を生き抜くことはできない。そういうわけで自分が窮地に陥って苦しんでいたとしても他人様からの支援はあてにはできない。必死に苦境を脱出しようとしている者にはもしかしたら奇特な他人が見るに見かねて援助の手を差し伸べることもあるかも知れないが、すぐに他人の助けを借りようとする人間に世間は冷たいものだ。

そういうわけで苦境を脱出するための第一条件は、本人が本気で脱出したいと心から願っており、そのためには何でも実行するという覚悟が必要になってくる。

金次郎は滅亡に直面している農村や諸藩からの救援依頼に対して必ず自力更生の覚悟を確かめている。

#### ① 救援依頼者の自力更生の覚悟を問う

困窮の極みに陥った青木村の名主館野勘右衛門は領主川副氏の用人とともに領主の直書を携えて村再興の嘆願を金次郎に対して願い出たが金次郎は次のように答えた。

#### 【二度と来る出ない勘右衛門】

お前たちの村の衰廃が極まったのは、ただ用水がなくなって農業を勤めることができなくなったというだけではない。用水がなければ、どうして今までの田を畑にして、雑穀をたくさんとって暮らしを立てないのか。人命を養うものは水稲だけではない。百穀はみな命を養うものである。それなのに、用水が乏しいのを口実にして、良田を草むらにして顧みず、ばくちばかりして、他人の金を借りて一時の困窮をしのごうとしている。これが、家々がどん底に陥ってついに離散する原因ではないか。お前たちも百姓を家業としている以上、もとより畑の有利なことを知らぬのではない、知っていてしかも耕作しないのは、ほかならぬ、その労苦をいとい、怠惰を旨とし、働かずに米や金をむさぼり取ろうとするためである。

私の方法は、節儉によってむだな費えを省き、余財を産み出して、ひとの艱苦を救い、おのおのの家業を勉励し、労苦を刻み、終身善を踏み行つて悪業をせず、勤め働いて一家を全うするにある。家々がこのようにすれば、貧村も必ず富ますことができ、廃亡の村里でも必ず復興再盛に至るのである。ところがお前たちの村のごときは、私の再興の道と正反対だ。その困苦はまことに哀れであるが、自業自得で、よそからどうにもしようがないのだ。お前たちは二度とここに来るでない、と教えさせた。

勘右衛門は涙を流して泣き、「村民の無頼なことはまことに仰せの通りでございました。けれども今、一村再興の大業を請願するに当たりましては、旧来の怠惰を改め、無上の教えを受けて、身を粉にして働き、艱苦に堪えて再興の大業に従事しようと、誓約した上で嘆願に参ったのでございます。どうぞお聞き届け下さいますよう。」と言った。

先生は言った。「無頼の習慣がすでに久しくついている。今一時の約束をしても、どうして長年その気持が続くものではない。人情として、困苦に迫られれば骨の折れる仕事もいとわれないが、少し望むことが叶って来ると、たちまち怠惰の心を発し、むかしの弊風が再び起こるものだ。お前は到底、後日そういう憂いが出ぬとは請け合えまい。一たん再興の大業を起こしながら、後になって廃棄するくらいならば、むしろ始めからやめた



方がよいのだ。」

村民は、どのような苦行にも堪えますからと言って、嘆願してやまなかった。

そこで先生は言った。「衰えた村を興すということは、実に難しいことだ。お前たちが、現在やりやすいことさえやらずにおいて、難しいことをやろうというのは、間違いではないか。今そのやりやすい事柄を教えよう。お前たちの村では、目の前の良田さえ荒れ果てて、葦や茅が生い茂り、冬になると野火が茅を焼いて、そのために民家が焼け失せること、しばしばだという。たとえ田を開いて耕作するほどの力がなくても、この茅を刈るぐらいの難しいことがある。それなのにこれを刈らずにおいて家まで灰燼にし、他国にさすらい出るとは、愚の骨頂ではないか。一村のことはしばらく差し置いて、まず火災の本である茅を刈るがよい。刈り終わったならば私に使いみちがあるから、相当の代価でそれを買ってやろう。お前たち、それができるかどうか。」

そこで村民は喜んで帰村した。」（『報徳記』（上）、巻二、八、青木村の衰廃を興す、p111）

上記の状況を現在の崩壊しかけたプロジェクトに置き換えてみるとどうなるだろうか。

時間がない、資金もない、要求仕様も二転三転して定まらないというような愚痴ばかりを並べたてるばかりで一向にそれらの改善活動も実行せず、仕事の内容は手抜きや丸投げが蔓延するばかりで製品は市場でバグだらけで損益も万年赤字続きが続いている。

管理職や社員たちは、いざとなったら会社を辞めて逃げればよいと思っている。このような組織を救援する方法はないだろう。昔の農民は自分の農地から離れる自由はなく離れることは直ちに死を意味していたからこそ、崩壊した村を自力更生で復興させる覚悟を持たざるを得なかったのだろう。実際その覚悟すら持てなかった多くの村や藩からは大勢の餓死者を出してしまった。

崩壊しかけた I T 組織に自力更生の覚悟をもたらすものは、現代においては各個人におけるプロフェッショナルリズムにしかないように思える。会社は個人のプロフェッショナルリズムに応えるべく処遇もふくめた安心・安全を提供する義務があり多重請負構造の悪弊からの脱却が必要だろう。

## ②公的な資金に頼らず自力更生を目指す

最初から非常な困難が予想された宇津家桜町領の復興にあたって、金次郎が小田原藩の領主大久保公に最初に提示した条件は驚くべきものであった。報徳記には次のように記されている。

この復興の費用は幾千万両になるか、あらかじめその額を定めることはできませんが、前々殿様はかの土地の再復を命ずるのに多額の財を下付せられました。それゆえ成功しなかつたのであります。以後これを興復しようとするには必ず一両もお下しなませぬよう。（『報徳記』 三、小田原侯、先生に桜町領復興を命ずる）

驚くことに復興にあたって一文も出していたがなくても結構ですと言っている。これがリスクヘッジと言えるかどうかは分からないが、金次郎は少なくとも他人からの支援金が復興を妨げる大きなリスクになると判断していたに違いない。

その理由として金次郎は次のように述べた。

「殿様が財をお下しになるから、役人、村民ともにこの財に心を奪われ、互いに財を手に入れようと願い、下民は役人の私曲を論じ、役人は下民の私曲のみ心配し、互いにその非を論じその利をむさぼり、ついに興復の道を失い、いよいよ人情を破り、事業が中廃するに至ったのであります。これが用財をお下しになるための災いであります。」

そうは言っても復興にはやはりお金が要るだろうがそうではないのかという殿様の問に次のように答えた。

「荒地を開くに荒地の力をもってし、衰貧を救うに衰貧の力をもってするのであります。どうして財を用いる必要があります。荒地一反を開きその産米が一石あるとしますと、五斗を食料とし五斗をもって来年の開田料とし、年々このようにしてやまなければ、他の財を用いずに何億万町の荒地でも開き尽すことができます。」

金次郎は、まずは荒地を自分たちの力で耕し、自力更生による復興を目指すことが失敗のリスクを避けることにつながることを知っていた。プロマネたちにおいても同様のことが言えるだろう。すなわち荒地とは荒れた開発組織のことであり、復活にあたっては改善活動を自力によって実行しなければ成功の実りは決して手に入らないということである。

この話は決してほら話ではなく、この思想によって金次郎は数百もの村落の復興に実績を残した。金次郎は公的な資金の援助を断る代わりに本気で復興に取り組む者たちに土台金と呼ばれる支援金の拠出を行った。その土台金も金次郎自身の私的な仕法、すなわち改善活動によって生み出されたものであった。

注. 私曲（しきよく）：不正な手段で自分だけの利益をはかること。

注. 桜町：下野の国芳賀郡（現在の栃木県芳賀郡二宮町）、小田原藩大久保公の分家旗本宇津家四千石の領地

### ③自分の病を自分で治す～自力更生の覚悟

どれほど運に恵まれていてもその恩恵に感謝することもなくいつも何か足りない不平不満ばかりを言う人たちの何と多いことか。利益は自分に負担は他人もしくは社会へと要求する人たち、失敗をしでかしても自分の責任は過少評価し他人の責任を過大評価する人たちが多過ぎる。

一事が万事このような昨今の風潮だから人間力の弱体化は社会のリーダー層をはじめとして全世代に及んでいる。自分の病も組織の病も自ら治すという覚悟のないところには復活復興の光は絶対に指してこない。

I T 開発組織における自力更生の代表的な活動は改善活動に他ならない。

改善活動の具体的な例としては以下のものがある。

#### ☆改善活動の例

- |                  |                 |
|------------------|-----------------|
| 1. コミュニケーションの活性化 | 2. 開発プロセスの確立と励行 |
| 3. プロジェクトの数値目標設定 | 4. 要求仕様書の精度向上   |
| 5. 要求仕様の早期凍結化    | 6. 要求仕様の変更管理    |
| 7. 仕様変更影響度表の作成   | 8. 見積り手法問題      |
| 9. 見積りリスクの排除     | 10. 開発リスクの排除    |

- |                  |                            |
|------------------|----------------------------|
| 1 1. 設計書の精度向上    | 1 2. 評価仕様書の精度向上            |
| 1 3. 無駄の排除       | 1 4. 開発の効率化                |
| 1 5. レビュー品質問題の改善 | 1 6. プロジェクトの振り返り（ラップアップ）励行 |
| 1 7. 開発ノウハウの継承   | 1 8. リーダーシップとチームプレー問題の改善   |
| 1 9. モチベーションの喚起  | 2 0. 手抜き問題の撲滅              |
| 2 1. 組織風土文化の改善   |                            |

どれか一つでも今日から取り組んでみてはどうだろうか。

自力更生の覚悟について金次郎は次のように語っている。

#### 【自力更生の覚悟が道を開く】

論語に、「信なればすなわち民任ず」とある。つまり信頼関係があれば下々の民はお上にその一身を委ねるものだと言うことだ。子は母親に対しては、自分がどれほど大切と思うものでも、疑わずに預けるものだ。これは母親の信が子に通じているからだ。私と小田原の先君（大久保忠真公）との間もこれと同じだった。私への桜町仕法の委任は、「心組みの次第一々申し立つるに及ばず、年々の出納計算するに及ばず、十箇年の間任せ置くものなり」ということであった。それゆえ私は一身をゆだねて桜町に来たのだ。

さてこの桜町に来て、どうしたらよいかと熟考したところ、日本国が開かれたその昔、外国から資本を借りて開いたのではない、日本は日本自身の努力で開いたに違いないことに気づいた。

そこで小田原藩の交付金も謝絶し、近郷の金持にも借用を頼まず、この四千石の土地の外は海外だと見なして、自分が古代の昔にこの地へ降り立ったのだと決心をした。そうして日本は日本の努力で開く道こそ先人の足跡であると思い定めて、一途に古来から続くまとうな方法によって努力したのだ。そもそも国が開かれたその昔、この地に一人で降り立ったものと覚悟すれば、川の流れてみそぎをしたように、この上なくさっぱりする。何事をするにもこの覚悟を決めさえすれば、依頼心も起こらない。卑怯卑劣の気持もない。何を見てもうらやましいことはない。そして心中清浄だから、願うことで成就しないものはない。そういう境地に達するのだ。この覚悟が、事をする場合の大本であって、私の悟道の極意なのだ。この覚悟が定まれば、衰えた村を立て直すことも、つぶれた家を興すことも、いともやさしい。ただこの覚悟一つだけだ。

（「二宮翁夜話」[二〇五] 復興は開びやくの大道によれ）

注. 桜町：下野の国芳賀郡（現在の栃木県芳賀郡二宮町）、小田原藩大久保公の分家旗本宇津家四千石の領地）

金次郎、三十七歳の時のことで、小田原に所有していた田畑・屋敷・家財道具一切を処分した仕法資材金七十一両を携え決死の覚悟で桜町に赴任して行った。藩の資金も他人からの資金もあてにせず自分の持てるすべてを投入して桜町領の復興に臨んだ。

このような覚悟をもって復興に臨んだ最近の例として日本航空の再建を成し遂げた稲盛和夫氏を上げることができるが寡聞にして他の例を知らない。日本の企業経営者がため込んだいわゆる内部留保金は2016年度において実に406兆円にも積み上がっている。

#### ④自分の足で歩く～自立を促す

人を指導すべき立場の人間の能力が劣化してしまえばその組織全体の能力も劣化し続ける。いつも会社に頼ったり他人に依存するような人間ばかりになってしまえば会社もプロジェクトもまともに機能することはできない。自立歩行できる人は自分の足で歩くべきだし、さらに不自由な人を支援しなければならない。それが人間の人間たるゆえんだと信じていたが世の中も会社の中も残念なことにはなっていない。

自立について金次郎は次のように語っている。

##### 【世話をやきすぎるな、自立を促せ】

大体、ものごとには適切な度合いということがある。飯を炊くにも料理をするにも、みんな良いほど加減が肝要なのだ。

私の仕法でも同じことで、世話をやかないと実行されないということはもちろんだが、世話もあまた、こうだとかやき過ぎると、やはり人に嫌われて、当人はどうしたらいいかわからないから、まず放っておこう、などというようになるものだ。古人の句に、「咲きすぎて見るさえ嫌し梅の花」とあるが、うまいことをいったもので、何事でも、過ぎたのは及ばないより劣る。心得ねばならないことだ。

（「二宮翁夜話」[二一九] 仕法も世話をやきすぎるな）

後進の者や後輩の者を教導くことは先に進む者や力のある者の義務ではあるが、先回りして何でもやってしまうのでは後進の者はいつまでたっても成長できないし自立もできない。昨今は先進の者たちによる教育やノウハウの継承がなされることも少なくなったようで、世話を焼き過ぎることが育成放棄が普通の事となってしまったようだ。貧すれば鈍すると言われる通り貧乏になると心も貧しくなり鈍な人間が増える一方で、いずれにしても経済的ないしは心的に自立できない人間や組織が激増しているのが現在の日本の姿なのかも知れない。

## 4. マネジメントの意識変革

I Tプロジェクトにおけるマネジメントの役割および責任は重大である。私見ではあるが、プロジェクトの失敗の8割以上はマネジメントの失敗にあると考えられる。ここで言うマネジメントに相当する職種としてはプロジェクトを主導するプロジェクトリーダーおよびプロジェクトマネージャを指しており、職位としてはなんらかの管理・監督の権限を持つ人たちのことである。

マネジメントの人間がI Tプロジェクトにおける自分の役割と責任を自覚していなければプロジェクトは絶対に成功することはできないだろう。

### ①プロマネは現場監督なのだ

開発組織における部長や課長と呼ばれている人たちの本来の役割はプロジェクト・マネジメントのほうである。しかし多くの現場ではそのようにはなっていない。私管理する人、みなさん開発する人という考え方が蔓延している。開発者たちの作業状況を管理・監視するだけでチームをリードしようとはしない管理職が何と多



いとか。

金次郎は組織文化の刷新について次のように語っている。

#### 【気風の刷新は率先巡回から】

怠惰な気風が蔓延し、悪い風習に染まりきっている村の気風を刷新するのは、非常に難しいことだ。どうしてかといえば、法で戒めても守らない、命令をしても行わない、教えを施しても聞こうとしない。そういう連中なのだから、家業に精励させる、頭を義に向けさせるとしても、実に難しいことなのだ。私が昔桜町陣屋に来たところが、配下の村々は、怠惰のきわみ、汚風のきわみで、何ともしようがない。そこで私は、深夜とか、あるいは未明に、村里を巡回することにした。なまけ者を叱るのではない、朝寝を戒めるのでもない。良いとか悪いとか、勤勉とか怠惰とか、一切いうことを避けて、ただ自分の勤めとして巡回を続けて、寒くても暑くても、雨風のときでも休まなかった。そうして一、二ヶ月もたつと、ようやく足音を聞いて驚く者がでてくる。足跡を見て不思議に思う者がでてくる。また、まともに出会う者もある。それから村民同志の間に戒め合う気持や、うかうかしてはおられぬぞという気持が生じて、数ヶ月のうちに、夜遊び・ばくち・けんかなどはもちろん、夫婦の間にも小百姓の間にも、いさかい合う声が聞かれなくなった。

（「二宮翁夜話」[一八八] 民風作興は率先回村から）

#### ☆ マネジメントは常に現場を巡回すべし

マネジメントの椅子や席はその職位が上がるにつれて大きく広がりっぱになってくる。さぞ嬉しいことだろう。そういうわけでいつか自分が偉い人間になったという勘違いが始まり現場への足も遠のいてしまいがちになる。そしていつか現場の状況も見えなくなり判断や指示に過ちが多くなってくる。開発組織のマネジメントこそ常に自分はプロジェクトマネージャであるという意識を持ち行動し続ける必要がある。

開発現場のリアルな状況を把握するためには日々現場における直接コミュニケーションを絶やさないようにする必要がある。

- ◎ 毎日、現場を巡回フォローすること。
- ◎ 毎日、現場の声を聞くこと。
- ◎ 毎日、プロジェクトおよびメンバーたちの健康状態を見ること。
- ◎ 毎日、問題を把握しアクションを指示すること。

#### ② 開発メンバーの不出来はマネジメントの失敗から

マネジメントが不出来ならば、そのチームが正常に機能することはまずあり得ない。指揮者がちゃんと指揮できなければオーケストラの各パートの音をまとめて一つの美しい楽曲を演奏することができないのと同じことだ。プロジェクトマネージャの仕事とは指揮者の仕事と同じなのだ。

マネジメントの失敗について金次郎は次のように語っている。

### 【怠惰な民も人口の減少も失政から】

大体にして田畑が荒れるのは怠け者の農民のせいだと言ひ、人口が減るのは産んだ子を育てられずに殺す、悪習のせいだというのが普通の議論だが、どんな愚民だと言っても、わざと田畑を荒らして自ら困窮を招くはずはないだろう。また鳥や獣ではあるまいし、親子の情がないはずがないだろう。それなのに産んだ子を育てないのは、食物が乏しくて、育てきれないためなのだ。その本当の気持を察してやれば、哀れといって、これほど哀れなことはない。その元はといえば、重い課税に耐えられぬために田畑を捨てて作らないことと、民政が行き届かぬために堤防や用排水や道・橋が壊れて、耕作困難になることと、ばくちが盛んに行われて風俗が退廃し、まともな民心が失せ果てて耕作しなくなること、この三つだ。こうして耕作しないから食物が減少する。食物が減少するから人口が減少するのだ。食があれば民が集まり、食がなければ民は散ってしまう。本当に、重んずべきものは人民の米びつだ。

（「二宮翁夜話」〔一八九〕 惰民も人口減も失政から）

### ☆マネジメントの役割と責任は重い

このようにマネジメントの失敗は、人を困窮させ組織を破壊し取り返しのつかない事態を招いてしまう。マネジメントが出来ない者をマネージャにしておいてはいけない。不適格なマネージャは再教育するか、それでもだめならその任を解くしかない。

墮落したマネジメントの一例を示す。

「このような内容では出荷承認は出せません」と品質保証担当の課長が言った。これに対して開発担当課長は「この程度の不具合残件やテスト残件で出荷できないとはどういうことなのか。今日出荷しなければ二日後の客先稼働ができなくなる。その責任をあなたは取れるのか」と言っていた。なんという本末転倒な言いぐさだろうか。これは脅しや恐喝と同じだ。

さらに「市場でトラブルが起きたらどうするのか」と品証課長が言った。これに対して「そんなことやってみなければ分からない。出たらすぐ修正すればいいだけだ。」などと言っている。

自分たちがなすべきテストも修正も未完のまま、すぐ出せ、ハンコを押せなどよく言えたものだ。

同様の問題で今日も日本のトップ企業であるK製鋼、N自動車における品質データ改ざんや不適切な品質検査についてのニュースが流れており一夜にして企業存亡の危機を自ら招いている。

## 第2章【計画】 実力値に基づく目標の設定

### 【合理性の発揮＜計画プロセス＞】

計画段階における合理性の発揮は現在の開発チームの能力および製品品質などのQCDを数値で把握することによって導き出される。



### 1. 目標の設定～データによる現実の直視

#### ① どうすれば失敗するか

失敗をしてかした後でどうして失敗したのかを振り返って真因を特定していれば将来同じ失敗をする確率は格段に少なくなる。成功への最も近い道は過去の失敗を繰り返さないことに尽きる。

物事の成功と失敗について金次郎は次のように語っている。

#### 【物事の成功は、目標の設定とその実行にある】

すべて物事を成就するためには、目標を定め、そのための行動に注意を払うことが必要である。たとえ小さなことであっても目標も決めず注意も払わなければ必ず失敗するだろう。

（「二宮翁夜話」 [五五] 決定（けつじょう）と注意）

#### ☆ 遭難したくなければ目標を示した地図を持つこと

登山するにあたって地図を用意していなければ遭難する危険性が高くなる。地図は自分の現在地と目標の位置を示す生命線ともいえる。ソフトウェア開発の世界においては要件定義書が到達目標を示す地図となる。顧客が求めるものが定義されないうちに事前着手とやらない想定仕様に基づく開発に着手してしまうから目標も定まらない。目標が定まらないからプロジェクトは必ず失敗する。

あなたは地図なしで危険な未知の山に登りたいと思いますか。あなたはいつまでも決まらない要求仕様をいつまでも待ち続けますか。

#### ② 実力に見合った目標の設定

金次郎が桜町仕法を引き受けるために提示した条件は、「公的な資金に頼らず自力更生を目指すこと」および「目標の設定」に関するものだった。

金次郎は桜町領の復興の目標を設定するために現地を調査してみた結果、やせ細った土地や荒地が多く名目四千石といっても実質半分以下の状況で、耕地二反をもって一反と見なす必要があるとした。つまり二千石以下の実力しかないものを、四千石を目標として復興に取り組んでもすぐに行き詰ると警告した。これは実現不可能な数値を目標にした場合のリスクを最初から排除するためのリスクヘッジだと言える。

これらのリスクヘッジ策は、危機状態にあるプロジェクトを復旧させる場合にも通用する考え方だ。困窮している開発組織を再生させるためには、まず自力更生の覚悟が必要となり、そのためには不適切な仕事の仕

方をあらため、改善にあたっては自組織の現状の実力値を数字で正しく把握した上で適切な目標値を設定する必要がある。実力値以上の目標を掲げるような失敗リスクを最初から排除してしまえば復興・復活活動が行き詰ることもなく、組織の再生は必ず成功するだろう。

注. 私曲（しきよく）：不正な手段で自分だけの利益をはかること。

注. 桜町：下野の国芳賀郡（現在の栃木県芳賀郡二宮町）、小田原藩大久保公の分家旗本宇津家四千石の領地

### ③まず自分の実力値（分度）を知ること

金次郎はすべての経済的な活動の基本は分度（ぶんど）にあるとしている。分度とは分限度合のことであり、経済活動における自分の実力値のことである。金銭的に言えば自分の収入額のことを意味し、健全な経済活動を行うためには支出を収入以下に抑える必要があるというごく当たり前の考え方である。分度を現代的な名で言えば損益分岐点に他ならない。

しかしながら当たり前のことが当たり前にできないのがこの娑婆の宿命であり、事実日本国の借金である国債残高は2016年8月10日時点で1053兆円（財務省発表）であり、2016年7月1日時点の総務省の人口推計（1億2699万人、概算値）で割ると、国民1人あたりでは約829万円もの借金を背負っていることになる。

金次郎は疲弊した農村や藩の復興にはその財政の立て直しが必須であるとして、自分の経済的な実力値である収入額を分度と呼び、経済的な復興を実現するためにはまず自分の分度を明確な数値で把握し、経済運営においては支出を分度以下に抑えることを厳しく求めた。

われわれ開発組織における実力値（分度）とは何かと考えると、それは金銭的には損益分岐点のことであり、時間軸的に言えば必要な開発期間であり、能力的に言えば保有技術のレベルだと言える。

すなわち開発組織における実力値とは、損益分岐点・妥当な開発期間および保有技術レベルの総和である開発能力の限度であると言える。これら三つの実力値はすべて数値によって把握されていなければコントロールすることはできない。この実力値を超える要素がプロジェクトを確実に失敗に導く。すなわち開発費のオーバー、開発期間の不足、技術力の不足が失敗の主な要因となる。

分度（実力値）について金次郎は次のように語っている。

#### 【一家・一国の経済の基礎は収支均衡にあり】

相馬侯が興国の方法を依頼された時も、着手する前に過去百八十年間の収納額を調べて、分度の基礎を立てた。それは、荒地開拓ができあがった時の用心なのだ。私の方法は、分度を定めることを本とする。この分度を確固と立てて厳重にこれを守ってゆくなれば、荒地が何ほどあっても、借財が何ほどあっても、何の恐れも心配もない。わが富国安民の法は分度を定めること一つにあるからだ。

（「二宮翁夜話」 [一四九] わが法は分度確立が基礎）

### ☆実力値（分度）の把握と目標の設定

改善活動を推し進めれば年々利益額は向上する、すなわち自分の経済力の実力値（分度）が向上するということである。最初の取り組みの前に自分の収入および利益額を把握しておかなければ改善活動を行ったとしても本当に成果がプラスになったのかを判断することはできない。自分の現在の利益額が分かれば改善の目標額の設定も可能になり、成果の数値的な判断も可能になる。多くの改善活動の失敗の原因の一つが、現状の品質・コスト・生産性の数値的な把握の不正確さと目標の設定のあいまいさにある。

幕末の封建制の時代にあつて金次郎の実行したことは驚くべきことに現代の科学的合理性に則った方法そのものであつた。

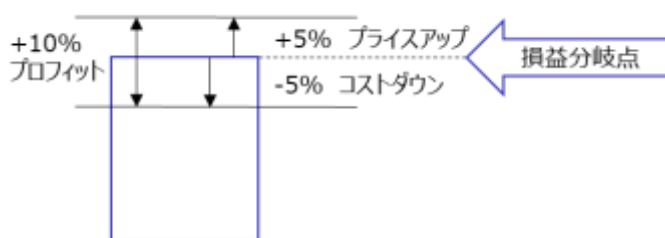
想定外の利益や損失について金次郎は次のように語っている。

#### 【予定外の収入の扱い方】

大体人々が成功をして、すぐその後失敗するのは、与えられた機会を当たり前のことにして、その機会を有り難いことと思わずに土台にして踏みつけていくからだ。初めの心構えがこうだから、末は千里の違いになることは必然なのだ。人々の財産も同様であつて、分度すなわち自分の通常の収入額をよくわきまえていて、予定外の収入が入ってきても、それを蓄えておくならば、臨時のもの入りや不慮の出費などに差し支えが出ることはないものだ。また商売の道でも、予定外の利益を別に分けて取っておけば、予定外の損失が出ることもないはずだ。予定外の損がでるのは予定外の利益を予定内の利益と一緒にしてしまい消費してしまうからだ。私の仕法が分度を定めることを大本とするのはこういう理由からなのだ。分度が一旦決まれば、生み出された余剰を自他へ譲り施す。（「二宮翁夜話」 [一五一] 分外の結構を分内に入れるな）

### ☆赤字をなくす見積りと実力値（分度）～赤字をなくす±5%の術

慢性的な赤字や低利益に悩まされているプロジェクトや開発組織は少なからずある。その原因は、実力値（分度）すなわち損益分岐点を把握していないばかりか、それを単に利益がブ



ラスマイナスゼロという数字としてしか理解しておらず、それは自分の組織の実力値を示しているということを見識していないところにある。単にもっと頑張れと締め付けを厳しくしたところで開発組織の実力値が上がるわけでもなく、過酷な長時間労働により開発者を疲弊させ遂には死に至らしめるようなことも起こる。

赤字解消の方法は単純である。見積り額を上げ、コストを下げることにしかない。

見積り額を上げ受注額を上げるためには、最初に見積りの対象を正確に把握することだ。すなわち要求仕様の骨子およびそのリスクを正しく把握することだ。要求仕様の骨子が固まってもいないのに想定仕様に基づいた見積りを出すような愚かな行為が赤字を招く。

ソフトウェアの開発においては、まったく同一の開発は経験上存在したことはない。ということは、あるソフトウェア開発に必要な絶対的な金額というものも存在していないことを意味している。例えばプロマネのあなた



が今見積もっている物件の金額が100万円だったとしよう。もしその金額が105万円あるいは95万円だったとしても、その差額について誰も疑問を抱くこともないだろう。たった5%の差異など誰もその差を説明することはできない。というわけでプロマネは、自分たちの組織の実力に対応した見積り額を算出する場合、本当のリスク分とは別途プラス5%の金額での受注交渉を常に行うべきだと思う。

次に受注金額アップと同時に開発コストダウンを実行する必要がある。コストダウンといっても裏付けや根拠のない力づくのコストカットでは全く意味がない。開発組織の実力向上という裏付けのあるコストダウンである必要がある。開発組織の実力向上のためには、最初に失敗を減らすための改善活動を行うことが重要である。失敗の削減はコストの削減と品質の向上を同時に実現する。5%のコストの削減と5%の品質向上が同時に可能になる。

上記二つの施策により利益は10%向上し、品質も5%向上することになる。やれば誰にでも実行可能な活動である。

### ☆ 永続的な成功を手にする方法

成功を手にするのは難しいが更に難しいのはその成功を長続きさせることだ。せっかく成功で得た利益を無駄に消費し尽くし次なる行動を怠ってしまえば、その成功を長続きさせることはできない。最初の改善活動が成果を生んだとしても、その活動が継続的に実行されなければ永続的な成長は望めない。

利益を手にした場合、その成果を消費したいという強い欲望を抑えることは誰にとっても難しい。その欲を抑えて、その成果を次なる改善活動に投資する覚悟を最初から持ち続けていなければとうてい永続的な成功を手に入れることはできないだろう。

## 2. 利益の確保

### ① 利の少ないところに利あり

「人の行く裏に道あり花の山」という言葉があるように、利の多いところにはすでに大勢の人が押し寄せており利を獲得するのはかえって難しいものだ。

一見利が少ないように見えるが実際は大きな利益を出しているのがコンビニ業界である。その代表格であるセブンイレブンの客単価は656円程度であり、一人のお客から得られる利益は少ない。しかしながら全体としてみると売上高は45,156億円で2,512億円の経常利益を出している（平成28年度）。大勢の顧客を引き寄せることで少ない利益を積み上げた結果である。

金次郎はこのことについて次のように語っている。

#### 【真の利益は利の少ない所にあり】

天下国家の本当の利益というものは、最も利益の少ない所にあるものだ。一見利益が多いように見えるものには、必ず本当の利益はないものだ。家のため、仕事のために利益のある事業を始めようとするときは、よく思慮を尽した方がよい。（「二宮翁夜話」[一七九] 真の利益は利の少ないところに）

### ☆小さな利益を積み上げるということ

ソフトウェア開発業界についても同様なことが言えるだろう。売上高の拡大にばかり目を奪われていると値引き競争に巻き込まれ低い利益しか獲得できない。この業界は、利益率は一般的に数%しかないのにもかかわらず、多くの失敗や無駄を垂れ流している。なぜ改善できないかと問えば、時間がないからという愚かな答えが返ってくる。時間不足の原因は元々自分の失敗や無駄にあるということに気が付いていない。時間も利益も同時に失っている。もし愚かでないならば小まめに改善活動を実行し、小さな利益を積み重ねるような努力をすべきである。

### ②利益第一主義だとどうなるか

お金は、人が生きるために必要な多くの物と交換できるという極めて優れた機能を持っている。さらに物は長期間の備蓄には限界もあり大きな備蓄場所の確保も必要になってくるが、お金は腐らない場所もとらない。お金はいくらあっても邪魔にはならないのである。そういう悪魔的な魅力を満載したお金は、その扱い方によっては強力な善としても悪としても働く。

この世の中の富は、人の働きによって生み出されるものだから当然のことに一定の限度がある。一部の人間が多く富を占有すれば多数の人間は困窮してしまうことも当然のことだ。

会社という組織は、社会に有用な物事を提供する見返りとして利益を獲得するという経済的な機能およびそれによって会社の構成員の安心安全を図るという二つの機能を持っている。

その二つの機能がバランス良く機能していれば問題はないが、利益獲得の面が強くなり過ぎて社員の安心安全がおろそかにされてしまった場合、会社に金は貯まったが社員は疲弊し組織は弱体化してしまうことになる。

利益第一主義の到達点は人間の弱体化と組織の崩壊であり、結果として利益の獲得も不可能となる。

2016年度現在、406兆円にも積みあがった企業の内部留保金は、現在の日本の企業が利益第一主義に走っていることを示している。

企業の過剰防衛反応の一つが、金として現れてきたものが406兆円にも積みあがった企業の内部留保金であり、雇用圧縮として現れてきたものが2016万人もの非正規労働者や60万人もの若年無業者や208万人もの完全失業者であり、それらの民力衰退の結果もたらされたものが、216万人もの生活保護受給者であり、100万人ものうつ病患者であり、3万人もの自殺者であり、12万人もの不登校児童生徒なのであろう。単純合計をすると、2615万人もの犠牲者を出しているのである。日本の人口一億二千八百五万人の約20%もの人々が喜ばれた状態に陥っていることになる。総世帯数5195万の約50%、半分の世帯に必ず一人は犠牲者を抱えていることになる。実に恐ろしい数字ではなからうか。

\*データ出典

- ・内部留保金；財務省「法人企業統計」2016年度
- ・非正規労働者数、完全失業者数；総務省「労働力調査」2016年度
- ・若年無業者数；総務省「労働力調査」2013年度
- ・生活保護受給者数；厚生労働省 平成26年10月20日

- ・うつ病患者数、自殺者数；厚生労働省 平成20年データ
- ・不登校児童生徒数；文部科学省 平成28年10月27日
- ・日本国人口、総世帯数；国勢調査2010年

利益第一主義の弊害について金次郎は次のように語っている。

### 【利を貪れば、上下ともに滅びる】

大体、手元に入ってくるものは、元々自分から出て行ったものが戻ってくるのだ。手元に来るものは、自分が押し譲ったものが入ってくるものなのだ。たとえば農民が田畑のために精をだして、肥やしをかけたり干いわしをやったり、作物のために力を尽せば、秋になって収穫がかならず多いことは言うまでもない。ところが、種を蒔いて、芽が出たとたんに芽を摘み、枝が出たとたんに枝を切り、穂が出たとたんに穂を摘み、実がなりかけたたんに実を取れば、決して収穫はない。商売もこれと同じで、自分の利欲だけをもっぱら考えて買い手のためを思わず、むやみに利益をむさぼっていれば、その店はすぐに衰微するだろう。

古語（書経）に、「人心これ危く道心これ微かなり。これ精これ一、まことにその中をとれ。四海困窮せば天禄永らく終わらん。」とある。これは舜（しゆん）帝から禹（う）帝へ、天下を授受する時の心構えだ。

上として下から取り上げることが多く、下が困窮すれば、上の恵みも長い間終わりとなると言っているが、終わるのではなく、天から賜ったものを、天に取り上げられるのだ。この道理は明白なのだ。「人心これ危く道心これ微かなり」とは身勝手にすることは危ないものだぞ、他人のためにすることは謙になるものだぞ、とすることだ。「これ精これ一、まことにその中をとれ」とは、よく精力を尽くして、一心堅固に、二百石の者は百石で暮らし、百石の者は五十石で暮し、その半分を押し譲って、一村の衰えないよう、一村がますます富み栄えるように勉励せよ、とすることだ。「四海困窮せば天禄永らく終わらん」とは、一村が困窮するときは、田畑をどれほど持っていて、決して作徳は取れぬようになるものだぞ、ということと心得ればよい。帝王の話だからこそ、四海といい天禄といったのであって、そなたたちのためには、四海を一村と読み、天禄は作徳（作徳；田畑の収穫）と読むがよい。（「二宮翁夜話」[一六三] 四海困窮せば天禄永く終わる）

### ☆利益は目標ではなく良い仕事の結果である

このような状況の中にあって、さらにお金のない庶民の税金を上げることで社会保障費を賄うなどという考えはどこから出て来るのだろうか。多数の一般庶民が困窮すれば天の恵みもなくなりその国は必ず衰退することになるだろう。一つの会社組織やプロジェクトにおいても、社員が健康を害するまで働かせたり、不条理なことを強要したり、支払うべきものも支払わなかったりしているならば、これも利益第一主義と同じ運命になるということを覚悟しておいた方がいいだろう。強制した方もただでは済まない。

プロマネの役割と責任は、プロジェクトにおいて人の健康を保持しつつ知恵と努力による高生産性を生み出し、結果として高利潤を生みだすようにするところにある。利益は目標ではなく結果であることを肝に銘じるべきである。



## 【妥当性の発揮<計画プロセス>】

コミュニケーションは開発プロセスの全てのフェーズにおいてその成否を決定する最重要な基本的な能力だと言える。

### 1. すべてはコミュニケーションから始まる

ハードウェア的な仕事はモノ依存の仕事であるが、一方ソフトウェア開発の仕事は言語依存の仕事である。ソフトウェア開発は、まず顧客の要求は自然言語として記述した要求仕様書にまとめられ、次にこの内容を開発技術用の専門用語に変換したものが各種の設計書であり、その詳細設計書をコンピューターが理解できる機械語に変換したものがプログラムコードである。これらの一連の作業は、自然言語→専門用語→機械言語という翻訳作業に他ならない。翻訳作業の主な手段はドキュメントおよび会話である。

ドキュメントは書く作業と読む作業で意味のあるものになり、会話は話す作業と聞く作業で意味のあるものになる。つまり、コミュニケーションは、書く・読む・話す・聞くの四つの要素があって初めて完全なものになる。それゆえにソフトウェアの仕事は、すべてはコミュニケーションから始まり、特にドキュメントの優劣がプロジェクトの優劣を決定すると言える。ドキュメント軽視の口頭会話依存のチームは失敗が多い。

コミュニケーションを意味あるものにする方法についていくつかの要点を考えてみる。

#### ①他人のことを考える

世の中で他人に対する許容度が各段に低くなってしまったように感じられる。職場や学校さらにはネットの社会においても、他人のちょっとした失敗を見つけては、さも極悪犯を見つけたかのように悪口雑言や誹謗中傷の毒矢の連射攻撃がしばしば行われている。攻撃している者たちはきっと自分は世の中の悪を攻撃している正義漢だという陶醉感に浸っていることだろう。さぞ日頃のうっぷんを存分に晴らしていることだろう。このような者たちは必ず攻撃の矢を傷ついた弱者に対して繰り返し、相手が死ぬまで止めようとはしない。このような者たちに限って強者に対して媚びへつらい、黒を平気で白と言う。

他人のことを思い量るとはどういうことかもう一度考えてみる必要がある。

思いやりについて金次郎は次のように語っている。

#### 【万事、刃先を手前にせよ】

世の中で刃物をやり取りするのに、刃の方を自分に向け、柄の方を先方に向けて出しているが、これが道徳の本意なのだ。刃先を手前にして先方に向けないのは、万一間違いがあったときに、わが身には傷がついても、ひとに傷をつけまいという気持なのだ。だから、万事そのような心掛けで、自分の身上には損をしても、ひとの身上には損はかけまい、自分の名誉はそこねても、他人の名誉には傷をつけまいという精神ならば、道徳の本体は完全だといえよう。それから先はこの心押し広めるだけだ。

（「二宮翁夜話」[一七四] 万事、刃先を手前にせよ）

## ☆ジャパンスピリット

ほとんどの日本人は刃物を相手に渡す時には必ず刃先を自分の方に向けて渡している。それも無意識の内に、である。昔、外国人に同様なことをした時、その外人が非常にその行動に感動して、日本人は誰でもそうするのかと聞いてきたことを思い出す。

言葉の刃も同じようにする必要がある。万が一、自分が傷ついたとしても他人を傷つけないように。ここにジャパンスピリットの原点をみるようだ。

相手を理解することについて金次郎は次のように語っている。

### 【相手を理解し道理にかなった対応をすること】

馬が厩（うまや）から放れて邸内を駆け回っていた。人々が大いに騒ぎ立てていると、馬丁が出てきて、静かに静かにいって、飼葉桶をたたいて小声で呼んだところ、さしも荒々しくはなまわっていた馬が急に静まって、おとなしく飼葉についた。——そなたたち、よく心得るがよい。世の中は何も難しいことは決してない。犬も、来い来いというばかりでは来ないが、時々食物をやって呼べばすぐに来る。なすもなれなれといっただけのものではない。肥しをすれば必ずなる。猫の背中でも、毛並みになでれば知らぬふりをして眠るし、逆さになでると一ぺんで爪を出す。私が桜町を治めるにも、この道理にのっとって、勤めて怠らなかつただけなのだ。  
（「二宮翁夜話」 [一七五] 馬は飼葉桶で治まる）

## ☆人がして欲しいことをする、人がして欲しくないことはしない

動物の飼育に馴れた人たちは動物の気持がよく分かっている。動物の気持に沿った対応をすれば、動物たちが反抗的な行動をすることはめったにない。

人間とて基本的には哺乳類という動物の一種であるから、他人に動いてもらいたいと思うなら、その人の心情を理解する必要がある。合理的な理屈を並べ立てても心情的な納得が得られなければ人は動いてはくれない。モチベーションが足りないというような問題ではない。

## ②オープン・コミュニケーションのすすめ

プロジェクト活動の成否はすべてコミュニケーションの良否にかかっている。コミュニケーションには「聞く・話す・読む・書く」の四つの能力が必要とされる。「聞く・話す」は会話能力であり、「読む・書く」は文書能力である。これらの全ての能力を駆使したコミュニケーションが人々の間や組織間において組織の上下関係にとらわれないことなく相互に必要な情報が適時に共有されるか否かにプロジェクトの成否がかかっている。

あるチームにおけるオープン・コミュニケーションの一例を示す。

## ☆短時間日次情報共有会議のもたらす大きな効果

開発の全工程にわたって、毎日、関係者全員で、リーダー主導の下で、短時間の情報共有会議を以下の項目について実行した。

- ①昨日何を実行したのか。
- ②今日何を実行する予定なのか。
- ③現在抱えている問題は何か。

メンバーからの上記報告に対してリーダーは適切なアドバイスを行い、長時間が必要な問題に関しては別途当事者だけで検討を行う。

オープンかつ密接なコミュニケーションの効用を整理すると次のようになる。

- ◎ 正確かつ効率的な仕事の実現
- ◎ リスク回避ないしは失敗の防止
- ◎ 人間相互間の信頼感の醸成

このようなオープン・コミュニケーションはプロジェクトの直接コミュニケーションを促進し、リアルタイム的な状況の把握を可能にし、即時的な情報共有を実現した。これによりプロジェクト内においては上下左右の人の間の風通しが良くなり、進捗状況の把握、問題の把握、ノウハウの共有、不具合情報の共有、リスクの把握が一日単位で行われプロジェクトのQ C Dの向上ならびに人間関係の良好化に大きな効果をもたらした。

金次郎が実行したオープン・コミュニケーションは次のようなものだった。

#### 【芋こじ】

共同体復活のために尊徳が目にしたのは、村の寄合であった。寄合における話合いを尊徳は『芋こじ』と名づけた。芋こじとは、里芋と水と一緒に桶に入れ、こじ棒でゴロゴロとこじり（かき混ぜ）、泥や汚れを洗い流す作業のことである。尊徳は、寄合いに芋こじと同じ働きをさせようと考えた。

寄合いの場が桶である。こじ棒は、たとえば、表彰者を自分たちの選挙で選ぶことである。その“桶”とその“こじ棒”で様々な不満やいさかいなどを洗い流し、共同体的な結束を固めていく。芋こじ寄合いにおいては、表彰者の選挙だけではなく、復興資金の使い方、融資の順番、名主・組頭・百姓代という村方三役も記名投票で選んだ。これらのやり方は村民における様々な不満やいさかいなどを洗い流し、共同体の結束を固めていった。（「二宮尊徳の破天荒力」、松沢成文著）

#### ☆一人だけ助かる道はない

金次郎が村落共同体の再生の最初に行ったこの「芋こじ」は、村の深刻な諸問題について村の全ての人々に村の悲惨な現実を直視させ、心からそれを理解させ、自分一人だけ助かろうとしてもそれは村落共同体の中では有り得ないことを理解させ、助かる道は全員で助かるしかないことを納得させたものと思われる。

異なった意見のぶつかり合い、異なった欲のぶつかり合いを芋こじ寄合いの中の平等・公平な話合いを通して余分な欲や汚れた考え方をそぎ落として行き現実的な改善案の発見につなげていったものと思われる。

現代における共同体とは、小は数人のチームに始まり、グループとなり、小中会社や大会社となり、最終

的には日本国という共同体となる。共同体に生きる限りは「利益は自分に、負担は他人に」という考え方は許されない。許されるとすれば、共同体からの全ての恩恵や保護を全て放棄しこの国土以外に生きる場合のみであろう。そのような場所はどこにも無い。

### 第3章【実行】効果的かつ広範囲に及ぶ実行

#### ～改善活動を織り込んだ業務遂行



#### 【合理性の発揮＜実行プロセス＞】

##### 1. 算数でできるプロマネ～合理性に従うこと＝データドリブン

G. M. ワインバーグはその著書「コンサルタントの道具箱」の中で次のように語っている。「4年生の算数より難しいことをしていたら、たぶんやり方をまちがっている！」。

応用ソフトウェア開発の世界は合理的な論理の世界だが、普通四則演算より難しいロジックを使用することは滅多にない。少なくとも加減乗除の能力さえあれば開発ができるはずなのに、わざわざ問題を複雑化し自ら解けないような問題を作ってしまうような非合理的・情緒的な行動をとってしまう場合が少なくない。

合理性について金次郎は次のように語っている。

#### 【数理によって道理を悟ること】

この興復法（日光仕法雛形）の計算は、単に日光だけのことではない、国家興復の計算なのだ。この帳簿はただの計算帳と思っはいけない。みんな一々悟道であって、天地自然の理をしるしたものだ。およそ天地は、昼夜正しく変満して、違いがなく、偽りがない。違いがなく偽りがないのは算術もそうだから、そこでこの算術をかりて、世界が変満するのはこういう道理だから、決して油断はできぬぞと示して戒めたのだ。

この仕法帳を開いて、初めの一の数字を何になりと定めてみるがよい。善なり、邪なり、悪なり、正なり、直なり、曲なり、何なりと定めておいて見てゆけば、元によって利が生れ、利が返ってまた元となり、その元にまた利がつき、繰り返す繰り返して、仏説にいう因果因果と引き続いて絶えないこと、年々歳々この通りだ。たとえば毎朝自分が先に目を覚まして人を起こすか、あるいは人に毎朝起こされるか、この一例でも分かるだろう。人生は一刻勤めれば一刻だけ、一時（とき）働けば一時だけ、半日励めば半日だけ、善悪・邪正・曲直みんなこの計算のように違ってくる。一厘違えば一厘だけ、五厘違えば五厘だけ、多ければ多いだけ、少なければ少ないだけ、この通りの結果になると、百八十年間明細に調べ上げてあるのだ。朝早く起きた因縁によって麦が多く取れ、麦が多く取れた因縁によって田を多く作り、田を多く作った因縁によって馬を買い、馬を買い求めた因縁によって田畑がよくでき、田畑がよくできた因縁によって田がふえ、田がふえた因縁によって金を貸し、金を貸した因縁によって利息がとれる。年々このようになってゆくからして富有者になるのだ。富有者が貧困になってゆくのも、これと同じ道理だ。

野原の草や山林の木の生長もまた同じ道理で、春伸びた力によって秋根を張り、秋根を張った力によって春伸び、去年伸びた力によってこし太り、今年太った力によって来年太るのだ。天地間の万物はみんなこの通りだが、これを理論でいうとすると種々の異論があって面倒だから、私は算術をかりて示したのだ。算術で示すときは、どんな悟道者でも、どんな理論家でも一言もない。天地開びやくの昔、人も鳥獣もまだなかった時から、違いのないものを持ってきて証拠として、天地間の道理はこういうものだぞと知らせるようになったのだ。決してこの仕法帳を計算と見てはならない。数というものをごまかしのきかないものだ。この数理によって道理を悟るがよい。これが悟道の近道なのだ。（「二宮翁夜話」[二〇三] 仕法雛形は一切経）

## ☆合理性について

合理性とは、物事の筋道を数値によって明らかにし、その数値の意味するところによって現状を把握し、それに従った行動を行うということである。日常業務の多くの物事は数値によって表現が可能である。

合理性の効用として以下のものがある。

### ◎合理性の効用

- ① 種々に異なる問題の解釈を、だれの誤解も招かない一つの形式で表すことができる。
- ② 問題の量や質など度量衡に関する全てのことを具体的かつ明確に示すことができる。
- ③ 数値化された原因や結果は、衆人の検証に耐えうる証拠となり得る。
- ④ 数値化することで見えない事象、すなわち見えない原因や結果を見えるようにできる。
- ⑤ 最短の時間と最小のエネルギーで問題を解決できる。

数理とは物事の道理を数式で表現したもののことであり、多くの問題は、物事を数値・数理で表すことによって解決可能である。特に仕事上の多くの問題は、品質・コスト・時間に関するデータや数値の把握によらなければ絶対に解決することはできない。数値でとらえるべき問題を情緒的な判断でとらえようとしても適切な解は得られず、時間とエネルギーの無駄使いとなる。

一方、合理性を妨げるものとして次のようなものがある。

### ◎合理性を妨げる過剰な情緒性および不穏当な感情

- ① その地域・文化における特異な思考や慣習
- ② 集団による同調圧力や不純な動機に基づく忖度
- ③ 自分で考えない、自分で行動しないという他律主義的な姿勢
- ④ どうせできないからという、成長意欲のなさ・あきらめ・怠惰さ
- ⑤ 過剰な我欲、過剰な自己防衛的姿勢や感情的反応
- ⑥ 一方的な思い込みにしがみつく固執性
- ⑦ 勉強不足・知識不足

これらのものに共通している特徴は、「自分には見えない」ということである。これらの見えない壁を取り除くために必要な最初の行動や姿勢は、他人の言うことに耳を傾けるということや孤立を避け多くの人々と交流するということであり、根本的には自分で自分の自律性を養成すること、すなわち「物事を、自分の目で観察し、自分の頭で判断し、決断を行い、主体的に行動する」ことを実行することである。

これらのことは優れた直接コミュニケーションによってもたらされることが多い。



## ◎プロジェクトにおける非合理的な思考・行動の事例

一方、プロジェクトにおける非合理的な思考や行動の事例として次のようなものがある。

### 【非合理的な思考行動の例】

#### ① 改善活動に積極的に取り組もうとしないこと

改善活動によって将来大きな利益が得られると言われても、その失敗リスクを考えると、現状のままの方がまだ安全だという心理が働き、たとえ品質が悪い・コストが高い・生産性が悪いという現状であったとしても、何とかやっていくことが出来ているという低レベルではあるが現状の利益を失いたくないという心理が働いている。要するに、悪いなりに安定している現状を失いたくないために、将来利益を生み出すかも知れない改善活動を避けようとしているのだろう。また現状のQ C Dのレベルはたとえ余り良くないとは思っていても、顧客からの苦情も一過性で済んでおり、何年もこのような状況に慣れてしまっているため、改善などの手間ひまがかかる活動を始めるときの動機がわからない、という心理傾向の影響もあるだろう。

- ② 能力・知識および時間不足によって業務品質の劣化を招いている。
- ③ 見積り方法が分からないため、実績がいつも赤字になってしまう。
- ④ 仕様理解力の低さ及び仕様変更でコスト・工期の超過および品質の低下を招いている
- ⑤ 正確な設計書がないためソースコードの調査等で大幅な時間を必要としている。

いずれの問題においても、現在の仕事の遂行能力が低いことを認識しているのにも関わらず、それらの問題を解決するための合理的な行動を起こさないという点においては一致している。

能力・知識が不足しているならば学習し、時間不足ならその原因を突き止め改善策を講じ、仕様理解力が低い領域について学び、正確な設計書の作成を行うことなどが合理的な行動の選択だと言える。

#### ⑥ 時間的に余裕がある場合でも部下に仕事を任せられずに部下の育成ができない。

部下に任せて成功するかどうか分からないくらいなら、現状どおり自分がやった方が良いと思っている。つまり不確かな将来の利益よりも現在の安定の方が価値があると思っている。

部下に任せて失敗した場合、自分が受ける苦痛は、成功した場合の二倍、三倍にもなると思っている。

#### ⑦ 必要な時間を見積ることなく作業に着手したため許容時間内に作業が完了できなかった。

いままでも開発作業の実行にあたっては、その許容時間と自分が必要な時間など計算することもなく、いつも自分の直感に頼って作業をしており、時々失敗はあるが、それでもなんとか来て来たと思うため、別の方法を考える動機もわいてこないのだろう。これも悪い意味での“慣れ”と言える。

#### ⑧ 数値目標を設定しなかったために、顧客が満足する成果物を作成できなかった。

いままでも開発作業の実行にあたってはQ C Dの達成目標を立てることもなく、いつも自分の直感に頼って作業をしており時々失敗はあるが、それでもなんとか来て来たと思うため、達成目標値を考えるという発想もわいてこないのだろう。

⑨ ベンダーの仕様決定遅延のため、決まったところからバラバラに開発着手している。

ベンダー側提供の仕様の確定が遅れ始めるという負の局面、すなわち損失の局面において多くの人が“決まったところから始める”という選択を行う。決まったところが仕様の骨子および重要な仕様部分なら余り問題は起きないが、仕様決定が遅れる部分はかならずこの重要な部分に集中している。ビルの建設に例えれば、一階の基礎設計ができていないところに、二階部分の設計ができるわけもないだろう。決まったところから着手するといえば一見合理的なように見えるが、その実体は動かないソフトウェアを作る努力を自ら選択しているのだと言える。

⑩ ベンダー提示の仕様内容が不明確なため、自分の想定で補っている。

ベンダー側提供の仕様の確定が遅れ始めるという負の局面、すなわち損失の局面において多くの人が必ず外れる“自分の想定”仕様による開発を始めることが多くなる。

⑪ ベンダーの納期短縮要求で基本設計を中断し詳細設計に着手してしまう。

ベンダー側は何らかの不幸によって必要な開発期間を失った結果、開発業務自体が負の局面に陥り、基本設計工程を中断スキップするという無謀な行動を下請けに強制するような事態に追い込まれることがある。多くの開発において、一旦負の局面に陥った場合、無謀なリスクの選択により更に状況は悪化してしまう。

⑫ 障害対応で修正した部分が、また別の障害を引き起こしてしまう。

この問題も何度も多くの人によって繰り返されている問題である。詳細な設計書もなく、自分の直感だけをたよりに、“多分大丈夫だろう”という合理的な根拠もないままソースコードを直接いじっても、その行為は博打にも等しい行為にしかならない。複雑に絡み合った電気配線を目の前にして、配線図もなしに、ある線をかッターでバツリと切るようなものだ。

⑬ 顧客や他人からの業務割込みを優先する場合が多く、担当業務の時間不足を招いている。

「顧客第一」、「上司優先」という考え方が刷り込まれており、絶対的に顧客や上司などからの割込みを優先しなければならないという先入観に支配されているのだろう。自分が今行っている仕事自体も、元々顧客や上司から依頼されたものであり、前に依頼されたものと新たに依頼されたもののどちらに優先順位があるのかを検討し、相手と交渉する必要がある。自分の手持ち時間は有限なのだから。

⑭ レビュー対象が膨大で、全てをレビューできない。

レビューは成果物の全ての細目にわたって実行しなければならないという先入観ないしは固定観念にとらわれると、結局本来やるべきレビューの目的を達成することができなくなる。レビューは開発仕様の骨子および重要仕様部分につき実行すべきものだ。常識的に考えても、開発機能の微細な部分まで含めて全件レビューすることなどまったく不可能なことである。

⑮ 仕様の不適切な部分を発見したが、ベンダーの機嫌悪化を恐れて黙っていた。

仕様の不適切な部分を発見したと思った瞬間にわいて来る心理は、本当に間違った仕様ならベンダー側に恥をかかせてしまうということ、更に自分の勘違いであったなら自分が恥をかいてしまうことになる、という二重の負の局面を感じている。ならいっそのこと黙っていればいつかどこかで問題が発覚するのを待てばよい、という気持ちになるということだろう。それで良いわけではない。

⑯ 仕事が好きになれないため、いつも消極的である。

“終わりよければすべて良し”という諺のいうとおりで、仕事においても苦痛を伴う仕事は極力早い時期に済ませておき、終盤はストレスの低い状態でプロジェクトを成功裏に完了する必要がある。このようにすれば、仕事に対する苦痛の記憶を低減することができるだろう。一方、嫌な仕事をいつも後回しにする人においては、仕事の終盤になって苦痛がピークに達し失敗も多くなり、結局仕事は苦痛であるという記憶が定着してしまい、仕事嫌いになってしまうわけである。仕事のやり方の転換が必要である。

### ◎非合理的思考行動を改める方法

上記にいくつかの非合理的すなわち情緒的な思考に流された事例について挙げたが、これらの問題のほとんどは「仕方がないというあきらめ」がもたらしたものだと言える。これらの現状逃避を改めるためには以下のような行動が必要となる。

① 問題の数値的観察を行うこと

目前の問題や事象を数値・数理に置き換えてみる。

② 問題実態の数値的把握をすること

問題にかかわる全ての数値データを収集・蓄積しておくこと。

③ 問題の本質把握と自律的判断を行うこと

その数値・数理の意味することを自分の頭で考えること。

④ 対策の自律的決定をすること

数値・数理が指し示す方向に従って対応策を自分で決定すること。

⑤ 当事者としての行動を実施すること

自律的決定に基づいた主体的な行動を実施すること。

⑥ 結果の振り返りを行うこと

行動の結果、問題にかかわる全ての数値の変化を把握すること。

⑦ 改善行動の継承循環を行うこと

行動の良否を数値にて判定し、良は伸ばし、否はその原因を特定し更なる改善行動を行うこと。

## 2. それでも復興にはお金が必要

社内の改善活動にとっての最初の障害は費用および時間の不足にある。出たとこ勝負的な開発を行っているような組織は慢性的な赤字と時間不足に悩まされている。仕事に投入された時間は妥当な品質を確保するために必要な時間の60%以下なのかも知れないし、もっと少ないのかも知れない。現実的な問題としてこのようなチームに自分たちの時間の5%を割いて改善活動を開始するように説いたところで所詮そんな時間はどこにもないからやはり改善活動はできないということになる。

このようなチームを復活させるためにはそのチームの予算外で動ける人材の投入が必要になるということを最初に理解しておかなければならない。チーム内に改善活動をリードする適任者がいたならば、その人材の予算を別途確保し、そのチームには背負わせないような手当てが必要となる。いずれにしてもチームの改善活動をリードする人材には別途お金と時間が必要になってくる。

経験から言えることは、改善活動によってある程度の実利が得られる見通しさえついていれば、このような初期投資の金額の数倍もの改善益はすぐにでも得られるだろう。

ないない尽くしの中で改善活動ができないのは当り前のことである。

一方、困窮疲弊した村落に対して金次郎が実行した初期投資は次のようであった。

### 【無利息金の投入】

現今の困った問題は、村が困窮疲弊しており、人の気持が萎えていることだ。これを直そうとするには、困窮から救うことが必要だ。その困窮を救うために、財を施し放しにしたのでは、いくら財があっても足りないものだ。そこで私は無利息金貸付の方法を考え出した。この方法はそれこそ「恵んで費えず」という方法だ。またこの方法に、一年分の謝礼金をつける法を設けた。これは恵んで費えぬほかに「欲して貪（むさぼ）らず」という法だ。たとえば復興を果たすのに十両のお金と十年間の期間が必要な場合、十両のお金を無利子で十年賦で貸し与え、毎年一両ずつ返済してもらい、年々復興の実りを蓄えながら十年後に完全に復興できたら、その一両返済をもう一年続けてもらいそれを報徳金として納めていただく。この報徳金は、再び他の困窮者のための貸付金として使われるのだ。実に貸借両者にとって両全の方法といえるだろう。

（「二宮翁夜話」 [二二三] 無利息金の妙用）

注. 謝礼金；元恕（げんじょ）金・冥加（みよが）金という。当時の利率は、年二割は普通であるから借金10両の場合無利息五か年賦ならば利率分だけで元本の完済となる。そこでもう一年払ったつもりでお礼をし、報徳金に加えるのである。

### ☆金次郎の土台金とグラミン銀行のマイクロファイナンス

金次郎は、疲弊した農民たちが復興できるようにするために、金次郎自身が自分の改善活動である仕法によって蓄積していた資金を土台金と称して農民たちに無償供与や無利息ないしは低利で貸し付け、農村における改善活動をリードしていった。自分の私財を赤の他人へ差し出す義務も義理も恩もなかったにも拘わらず、なぜ金次郎が差し出したのかを理解できればプロジェクトの改善活動の推進力にもなるだろう。

金次郎のこの方法に酷似した方法を現在実行しているのが2006年にノーベル平和賞を受賞したバング

ラデシュのグラミン銀行である。グラミン銀行はマイクロファイナンスという名前で農村の貧困層の人々に対して比較的 low金利かつ単利の小額融資を実行することで大きな成果を上げていると言われている。マイクロファイナンスの特徴は、小額融資、無担保、法的契約なしで、その代わりに顧客 5 人による互助グループを作ることが条件とされている。互助グループのメンバーはそれぞれ他の 4 人の返済を助ける義務はあるが、支払いの義務はない。銀行への返済率は 95%以上の成果を上げているという。またグラミン銀行が得た利益の全額が災害時のための基金にまわされるとのこと。

グラミン銀行は 1983 年設立で、米国や英国などにも進出しており、日本でも 2017 年 8 月に設立準備組織が立ち上げられたと報道されている（2017 年 9 月 23 日、朝日新聞）。

いずれにしても金次郎およびグラミン銀行に共通するキーワードは、「自分のものを譲る」という言葉である。

### 3. ドキュメントベースの業務推進

#### ①ドキュメントが無ければ前には進めない

複雑なものごとの実行においては、その実行手順や内容を明確に示したドキュメントが必要となる。初心者には細かく記述したドキュメントが必要であり熟練者用には要点だけを示したドキュメントが適しているだろう。しかしながら限られた時間の中で作成しなければならないドキュメントは中堅クラスの技術者に焦点をあてた内容にならざるを得ない。開発におけるドキュメントの代表的なものとして、要求仕様書および設計書がある。要求仕様書においては、その開発で何を開発しなければならないのかを漏れなく簡潔に記述しなければならないし、設計書においては、どのように開発しなければならないのか機能の相関関係も含めて記述しなければならない。いずれにしてもあらゆる開発にはドキュメントが必要であるが、ドキュメントだけで全てのことが記述できるわけでもない。ドキュメントに現れていない隠れた部分は各開発者自身の経験知で補う必要がある。そのためには開発プロジェクトは開発の実行においてレベルの異なった技術者同士のコミュニケーションやレビューが必要となる。

ドキュメントの内容のレベルとプロジェクトメンバーの能力レベルがマッチしていない場合、実行段階においてさまざまな誤解や疑問が発生しそれらの解消に失敗した場合それはバグとなって表面化することになる。

適切なドキュメントとは、そのチームの能力レベルにマッチした内容記述が行われたものであって、レベルの低いチームには微に入り細に渡って記述されたものが必要になるだろうし、レベルの高いチームには要点を記述したもので済むこともある。いずれの場合においても重複、冗長、誤記述、抜け等のいわゆるドキュメントのバグは避けなければならない。要するに、技術者のレベルにかかわらず、自分が書いたものを自分で読んでみて分からないようなドキュメントを作ってははいけないということである。

金次郎の改革仕法における記録文書についてテツオ・ナジタ氏はその著書『相互扶助の経済』の中で次のように語っている。



### 【金次郎の仕法記録】

仕法は、書きとめられて「記録」され、計画の諸々の条件が忘れられることはなく、また場合によっては変更されることもあった。それぞれの年になされたすべての取引も同様に記録され、実行したことや仕法の条件にしたがってなされた貸付と返済についても、それに関する証拠を残したのである。長期計画を実施することによって、人道の「誠」が実現され、記録されていった。……（中略）

独学の改革者である尊徳は、通常の間人にはものごとを理解し、ありのままの現実に対する取り組みを記録する基本的能力があると信じていた。この記録は、季節や年が移り変わっても、真実に対するゆるぎない取り組みの証として残る。そのため、報徳を実践した村落では、文書を保管しておくための耐火性の蔵を建てた。ここでいう文書とは、伝記や通常の意味でのできごとの記録ではなく、長期にわたる仕法の実践の詳細な記録である。その保存は基本的に、正確性を期すことの確認と、ひいては地域社会における相互の信用を守るために役立った。（テツオ・ナジタ著「相互扶助の経済」、仕法と分度 p 176）

金次郎は復興に関する基本的な活動の内容を数値と共に文書として残し、それは活動内容の信頼性および関係者間の相互の信頼性を高め、仕法という復興方式が金次郎以外の他の誰が実行したとしても再現可能であることの根拠となった。事実、相馬藩の仕法においては金次郎自らが現地に赴くことなく高弟の富田高慶によって大きな成果がもたらされ、また他の多くの弟子たちによる各地の仕法においても成果が得られている。約二百年も前にこのようなドキュメントベースの活動が行われた事実には驚きを隠せない。

われわれのIT開発の分野においてはなお更のこと、要求仕様書や設計書などのドキュメントの精度を高めることで高精度・高効率な開発業務を実現しプロジェクトを成功に導く必要がある。

### ②書物は氷、融かさなければ役には立たない

金次郎はドキュメントすなわち書物について次のように語っている。

書物に書かれていることは、そのままでは世の中の用に立てることは難しいだろう。世に言う「論語読みの論語知らず」ということだ。書物を読んだだけで理解したとは言えない。本当に理解し自分のものにするためには、それを実行してみることが必要なのだ。そうして初めてこの書物が世の中の役に立てられるようになるのだ。書物は凍った水のようなもので、これを融かすには人の情熱という温気と実行が必要なのだ。融かされた水は世の中を潤沢に潤し有用なものとなるだろう。

また書物は経書といい、その「経」という字は、もともと機（はた）の縦糸のことなのだ。だから縦糸ばかりでは用をなさず、横に日々実行を織り込んで、はじめて織物として役に立つのだ。

（「二宮翁夜話」[一二] 大道は水、書籍は氷）

金次郎は、書物の字面だけを読んでも役には立たない、情熱をもってその文章を読み解きさらにそれを実行して初めてその文章は潤沢な水となって世の中を潤し役に立つものになり、それは例えば美しい織物がそうであるように、縦糸である理論と横糸である実行を織りなすことで素晴らしい成果が得られると言っている。

#### 4. 不合理な努力は報いられない～顧客価値の優先順位の仕事の遂行を

「無理が通れば道理が引っ込む」と言われているように、理屈に合わないことを無理に押し通そうとしても望む結果は得られない。無理をやっている当人は一向にそのことに気が付いていない。科学的な分析結果に基づいて実行すべき問題を、情緒的ないしは感情的な判断によって解こうとしても正しい結果が出ないのは当然のことである。

道理に合わないこと、すなわち不合理なアプローチで気が付きにくいものの一つに「優先順位の誤り」がある。局所的に見て見ればその行為自体は合理的に見えるが、実行の順番が誤っているために正しい結果は得られない。例えばまともな詳細設計書が出来ていないのにプログラミングを始めてしまった場合、プログラムをどういじったとしてもプログラムの品質は一向にあがらない。プログラムの品質を上げるには最初に詳細設計書の品質を上げることから始める必要がある。

時間不足の焦りによってしばしばこのような逆転現象が起きる。焦りの気分はどこに本質があるのかを見えなくしてしまう。元ネタがわるいのを放置したまま目の前のプログラムをどういじったとしてもプログラムの精度が上がるわけもない。合理的なものの考え方を多数の人間で同時に身に着けるために有効な活動はいわゆる改善活動がもっとも効果的だと思われる。

優先順位について金次郎は次のように語っている。

##### 【優先順位】

何事にも、その場に応じた変化対応が必要な場合がある。別の言葉で言えば、目的を達成するためには多少道に外れた便宜的な手段・方法が必要な場合がある。

昔の聖人の教えでは、困難なことに先に手をつけるべきだといっている。従って世間一般では、畑に草が生い茂っている場合、最も生い茂っている所から先に除草するのが常だが、このような時に限って、草が少なくていったって手軽な畑から手入れをして、草の多い所は最後にした方がいい。これは大切なことだ。非常に草が多くて手間がかかる所を先にすると、非常に時間がかかってしまい、その間に草の少ない畑もみんな一面草になってしまい、どれもこれも手遅れになってしまう。だから、草が多く手間がかかる畑は多少荒れてもしかたないと覚悟して、しばらく放っておき、草が少なく手間がかからない所から片付けた方がいいのだ。そうしないと、労力のかかる場所だけに手間取って日時を費やし、全体の田畑が順々に手入れが遅れて、大きな損になるのだ。国家を復興するのも同じこの道理の通りであることを十分心得ておかなければならない。

また、山林を開拓する場合に、大きな木の根は一旦そのままに放置しておいて、その周りを切り開いた方がいい。そうして三、四年もたてば、木の根は自然と朽ちて、力を入れずに取り除けるのだ。これを開拓の時に一時に掘り取ろうとしても、労が多くて功が少ない。百事この通りで、村里を復興しようとするれば必ず反抗する者がある。その扱い方もこの道理と同じで、決して取り合わず、触らずに、問題にせず自分の勤めに励んだ方がいい。（「二宮翁夜話」[一四七] 難事をあとにする変通の道）

## 5. いきなり宝は手に入らない～小さな実績を積み上げる積小為大

千里の道も一歩からと言われるように、どのような物事でもそれを成し遂げるためには、その目的に従って一歩ずつ自分の歩みを積み重ねていくしか方法はない。金次郎はそのことを、小さなことを積み上げて最終的に大きな目標に到達すると言う意味で「積小為大（せきしょうだい）」という言葉を使っている。改善活動の原点はここにある。

小さな改善を積み上げて大きな成果に至ることについて金次郎は次のように語っている。

### 【積小為大】

大きな事を成し遂げたいと思うなら、まず小さな事をきちんとやり遂げなければいけない。小さいものが積って大きなものになるからだ。愚かな人の常として、大きな事はかりを望んで小さなことをなおざりにし、できない事に気がつかない、目の前にあるやるべきことをやろうとしない。だからいつまでたっても大きな事を成し遂げられないのだ。それは、大は小の積み重ねでしか大になることの道理を知らないからだ。たとえば百万石の米といっても米の粒が大きいわけではない。一万町歩の田を耕すのも、一くわずつ耕すところから始まる。千里の道も一歩ずつ歩いてたどりつけるのだし、山を作るにも一もつこの土を重ねてゆくのだ。この道理をはっきりわきまえて、一生懸命小さなことに努力をしてゆけば、大きな事は必ずできあがる。小さな事をいかに減にするものは、大きな事は決してできないものだ。（「二宮翁夜話」[一一四] 積小為大）

注. 米一石=10斗=100升=150kg、1町=10反=3000坪=3.3㎡×3000=9900㎡

### ☆当り前のことを愚直に実行すること

要求仕様書を手抜きなくまとめている開発者が何%いるだろうか、さらにまともな基本設計書や詳細設計書を作成している開発者が何%いるだろうか、さらに詳細設計書に基づいたプログラミングを行っている開発者が何%いるだろうか。日々の適切な開発行動の小さな積み上げからしか成功プロジェクトは生まれないことを全ての人が強く認識する必要がある。時間がありませんでしたと言うような言い訳は全く通用しないし、時間が不足する前に時間を獲得する行動を起こせない者たちには絶対にプロジェクトの成功を手にすることはできない。

金次郎は、同様に最初は小さな借金でもそれが積み重なると破滅を招くと次のように警告している。

### 【一厘の違いが千里の違いになる】

「毫厘（ごうりん）の差、千里の違い」という言葉がある。人はみんな、たとえ話し程度にしか感じていないが、二ヶ月の利子に一文の違いがあったら、百八十年目になって百四十一万九千八百九十五両永二百九十四文九分五厘の差となった。実に初めは毫厘の差であったものが、時間がたてば千里の差となってしまう。これはたとえではなく実際のことなのだ。恐るべきではないか。

このことは、たとえわずかな借金でも放置しておけば破滅を招く程の借金となり、逆を言えばわずかな努力の積み重ねがいつか大きな成果を生み出すということ（積小為大）を数字が証明しているということだ。

（「二宮翁夜話」[一二六] 毫厘（ごうりん）千里の差は実事）

### ☆リスクは年利300%のヤミ金だと思うべし

借金のみならずリスクも失敗も複利計算的に膨らんでいくという認識が必要だ。リスクはそのまま放置していればその被害は時間の経過と共に後の工程になるにつれて複利計算的に膨らんでいくのは事実である。また一つの失敗を振り返ることなく再発防止策を共有していなければその失敗は他の開発に拡散され被害も時間の経過と共に複利計算的に拡大していくことも事実である。賢い人たちはその真理を知っているが、愚かな人たちはその事実を見ようもしない。

## 6. 継続は力なり～努力と実行の継続が人を生かす

金次郎は継続するということの重要性について次のように語っている。

今日、家や蔵を建て並べて人も多く住んで、にぎやかに繁盛していても、一たん間違えばこれらの財産も一代かぎりとなって、子や孫の代には破れた屋敷ばかりが残るようになることもあるものだ。実に恐ろしいことで用心しなければならない。すべて人が作ったものは、何か変事がおこり人がそれを維持することを継続しなくなったら、みんな滅びてしまい、残るものは草木がぼうぼうと生い茂る原野だけとなるだろう。  
 (「二宮翁夜話」[六〇] 人為は勤めねば滅びる)

### ☆その仕事が好きか嫌いかが最後の分かれ目

多くの改善活動が途中で挫折するのを何度も見聞きした。最初はうまく行っていたものも努力の継続ができずいつしか中断してしまうこともある。ものごとがうまくいっている時はチャンスではなく間もなくピンチがやって来るといった方が良さそうだ。良い状態は何もしないで維持することはできない。仕事においては改善や工夫を連続して実行し続けなければ良い状態を維持することはできない。一生泳ぎ続けなければ死んでしまうといわれる魚のマグロのようで、正直ため息が出てしまう。仕事が好きでなければ改善行動の継続は絶対にできないと言っても良い。

## 7. 改善活動による無駄の排除

### ①面白うて、やがて悲しき宴のあと

組織も個人も自己の利を増やすことばかりに狂奔し、株や不動産投資でいくら儲かったとかということばかりをやっていたり、果てはカジノ賭博場開設などというばくちのスラメを国レベルで推進しようとしている。このような墮落の気風が巷にあふれ出している。

ばくち的な所業で一時的な利益を得る者もいるだろうが、そのようなあぶく銭は無駄使いで雲散霧消し後に残るのは怠惰な生活だけとなるだろう。



贅沢がもたらす害悪について金次郎は次のように語っている。

**【贅沢は自分の身に害を及ぼす】**

あるとき、自分の身に災難が降りかかってきた時に自分の味方となるものは、「飯と汁、木綿着物」の他にはない。これは鳥獣の羽毛と同じことで、どこまでも自分の味方なのだ。この他のものは、みんな自分の敵と思った方がいい。この他のものが内に入ってくるのは、敵が内に入ってくるようなものだから、恐れて除き去るのがよい。これ位のことは、とかいいながら自ら許すところから、人は過ってしまうものだ。はじめは害がなくても、年を経る間に、思わず知らずいつか敵となって、悔いても及ばぬ場合に立ち至ることがある。こうしたものが身の内にないならば、暴君も汚吏も、どうすることもできない。十分に気をつけなければいけない。

（「二宮翁夜話」[一二八] 安全の道は儉素にある）

同様なことで、楽をしたいという気持ちが手抜きを招きついには大きな障害を招くことが往々にしてある。要求仕様の内容には疑問点や不明点が必ず含まれている。これらの問題を明らかにするためには調査と質疑応答の努力と時間が必要になる。少なくとも自分が納得できるまで実行する必要があるが、時間的な制約やもうこれ位でいいだろうという気持ちがいくつかの問題を未解決のままに残してしまう。残された問題が重要な仕様に関するものであった場合、これは過少見積りの原因となるばかりか、後工程における大きなやり直しの原因ともなってしまう。楽をしたいとか面倒くさいというような情緒的な気分は各工程におけるさまざまな手抜きを招きQ C Dすべてに大きな傷を負わせることになる。

贅沢が滅亡に至る経緯について金次郎は次のように語っている。

**【滅亡のもとには贅沢をすることにあり】**

どれほど豊かであっても、儉約の家法を立て、贅沢に流れることを厳禁するのがいい。贅沢は道を誤る原因であり、滅亡の元でもある。何故かと言えば、贅沢を求めるところから、利をむさぼる気分が増長して、慈善の心は薄らいでしまう。そして自然に欲が深くなってけちになってしまう。それから知らず知らずのうちに職業も不正になっていき、ついには災いを生ずるのだ。実に恐ろしいことだ。

（「二宮翁夜話」[一二九] 滅亡のもとには驕奢（きょうしゃ））

**☆開発組織の盛大な無駄使い**

開発組織においては、潤沢な開発予算とか余裕のある開発期間などというような贅沢はなかなかさせてもらうことはできないが、お金の無駄使いはあちこちで見ることができる。

開発の現場においても小は文房具、大は高価な開発ツールに至るまで、自分の財布を痛めて購入したものではないので無駄使いが多く、中にはほとんど利用されない高価な機器が放置されていることも珍しくはない。

贅沢とは少し違いが隠れた無駄の最大の例は、下請け依存の丸投げ発注にある。確かに下請けの工数単価は元請けより低く、同じ仕事ならば単価の差額分の利益を手に入れることができる。但しこれは実際のところ最初の数年に限られることにほとんどのマネージャ層は気が付いていない。丸投げしている内に社員の



スキルは急激に低下していき、発注業務の適正な見積りをする能力も失われ下請けの見積り額に依存するようになってしまう。さらに能力の低下は下請けに対して正確な仕様を提示することができない状態を招き、開発の遅延を招くだけでなく開発のやり直しを頻発させ膨大な無駄な工数を発生させることになる。このような状態に陥った場合、いくら下請けを責めても問題は解決できない。問題の本質は自社の丸投げによる開発能力の低下にあるから。アウトソーシングと言っても業務内容を完全に理解し把握した上での正常な外注化では多くの利益と高品質を維持できるだろうが、何の理解も把握もない丸投げ発注では赤字と低品質を免れることはできない。

プロマネの役割と責任は重い。このような状態にならない様に自社の開発能力を維持する施策を打っておく必要があり、もしこのような状況に陥ってしまったら外部からの開発能力保有者の採用等の大きな外科手術的対応が必要になる。

## ②利は自分の足元に落ちている

脚下照顧（きゃっかしようこ）という言葉のとおり、たまには自分の足元をあらためて見ると、それまでとは違った光景が見えて来る。オフィスや開発ルームを頻りに歩いて見れば色々な無駄が見えて来る。たとえば、繰り返される同じ失敗、受注につながらない多数の見積り、意味不明な報告書、結論の出ない会議、長時間の井戸端会議、タイミングが遅いレビュー、長時間にわたる世間話的な長電話、不要なCCメール、出社・会議への遅刻、優先順位無視の仕事、責任の押し付け合い、喧嘩、勢力争い、社内外への仕事の丸投げ・・・等々。いくらでもアナタの足元に転がっているこれらの無駄の半分でも撲滅できたらあなたの組織の利益率は確実に向上するだろう。改善すれば宝の山、しなければ負債の山である。

無駄を省く効用について金次郎は次のように語っている。

### 【無駄に放置・費やされているものを生かす】

世の中には人が捨ててはいないが、捨てたも同然のものが至って多いのです。数え切れぬくらいあります。第一に荒地。第二に借金の雑費と暇つぶし。第三に金持ちの驕奢。第四に貧乏人の怠惰などがそれです。たとえば荒地などは、捨てたようなものようですが、開墾しようすると必ず持ち主が出てきて、容易に手がつけられないものです。つまり、捨てたも同然ではあるが、完全に捨ててはいないものなのです。また、借金の利息や、借り替え・済（な）し替えに要する雑費なども同じ類で、捨てるのではないが、やはり無いようなものです。そのほか、富者の驕奢の費え、貧者の怠惰の費え、みんな同じです。世の中にはこのように、捨てるのではなくて無に属するものが、いくらもあるでしょう。

これをよく拾い集めて国家を興す財源としたならば、あまなく国民を救ってなお余りがあるはずですが、この、「捨ててはいないが無も同然のもの」を拾い集めるのは、私が幼年のころから努めてきた方法で、それがために今日までやってこられたわけです。すなわちこれが、私の仕法金（改革が生み出したお金）の根源なのです。よく心を配って拾い集めて、世を救うべきだと思います。

（「二宮翁夜話」[一九八] 人の捨てざるなきもの）

### 【富は節儉奨励するものに集まる】

貧となり富となるのは偶然ではない。富にもよってきた原因があり、貧にもよってきた原因がある。ひとはみんな、財貨は富者のところに集まると思っているが、そうではない、節儉なところと、奨励するところに集まるのだ。百円の身代の者が百円で暮らすときは、富の来ることなく貧の来ることない。百円の身代を八十円で暮らし、七十円で暮らすときは、富がそこに来、財がそこに集まる。百円の身代を百二十円で暮らし、百三十円で暮らすときは、貧がそこに来、財がそこを去る。ただ分外に進むか、分内に退くかの違いだけだ。  
 (「二宮翁夜話」 [九八] 貧富の因果は明白)

### ☆売り家と唐様で書く三代目

多くの開発者たちは、自分が無駄使いをしているというような意識はないのかも知れない。会社の資金で購入したものは自分の懐を痛めたものではないため、その費用の使われ方についても所詮他人事なのだろう。他人事的雰囲気や不満が充満している組織やプロジェクトは無駄使いや怠惰な空気に支配されている。この病気を治すことはかなり難しい。

良家の三代目ともなると稼業はそちのけで芸事に打ち込むバカボンも出て来る。習い事で中国の明朝風の書体の腕前は上がったものの稼業は傾いてしまい家も売るはめに陥ってしまう。このようなバカボンを揶揄した川柳いわく、「売り家と唐様で書く三代目」。

借金をしたままの節約は節約にならないと金次郎は次のように語っている。

### 【遅れた節約は節約にならない】

「先んずれば人を制し、後るれば人に制せらる(史記)」という言葉があるが、節約も先んじなければ役に立たない。たとえば千円の収入が九百円に減って、百円分を借金して暮らすと、次の年はこの百円を返済すると、収入は八百円に減ってしまう。こうなってしまってから初めて節約して九百円で暮らすと、また借金が百円になり、次の年には収入が七百円に減ってしまう。年々こんなことをしていくから、いくら節約している積りになっても、労多くして功なく、ついには滅亡に陥ってしまうのだ。その時になって、自分は不運だと嘆くが、これは不運などではない。節約が遅れたために借金に負けただけのことだ。分かれ目は、ただこの一挙、節約が先んずるか遅れるかの違いだけである。千円の収入が九百円に減ったならば、すみやかに八百円で生活することだ。八百円に減ったなら、七百円で生活をすれば良い。このことを先んずるといふのだ。  
 (「二宮翁夜話」 [一二四] 先んじて節儉する)

上記のことを開発組織における改善活動に例えれば、「遅れた改善活動は改善にならない」と言うことになる。改善活動の初期における成果は小さいものが多いため大きな問題を抱えている組織においては問題が改善されたという実感が得られない。この状態に落胆し早々と改善活動をあきらめてしまう組織も多い。しばらく改善活動を続けても改善の成果が実感されないのは、その組織が抱えている問題が大きいからであり、実際は改善をやった分だけは確実に問題は減っている。改善活動が軌道にのるまでには半年一年単位の時間が必要であり、多くのチームによる改善活動が同時並行的に実行され始めると、やっと先行的改善

モードに入っていくことができる。この山を越えて初めて「遅れていない節約」が可能になり、改善の成果を実感することができるだろう。一つのチームの成果は、最初は小さいが徐々に大きな成果を生み出すことができ、さらに多くの新たな改善チームが立ち上がることで、それらの成果は確実に大きなものに積みあがる。いずれにしろ、改善の意欲と知恵と継続の努力を行う者たちにしかこの成果は得られない。

貧と富の分かれ目について金次郎は次のように語っている

#### 【貧富の分かれ目】～将来のために働く者は富者となる

富と貧とは元来遠く隔たったものではない。ほんの少しの隔たりであって、その本源はただ一つの心得にあるのだ。貧者は昨日のために今日勤め、昨年のために今年勤める。それゆえ終身苦しんでもそのかいがない。富者は明日のために今日勤め、来年のために今年勤めるから、安楽自在で、することなすことみな成就する。それを世間の人は、今日飲む酒がないときは借りて飲む。今日食う米がなければ、又借りて食う。これが貧窮に陥る原因なのだ。（「二宮翁夜話」[一一〇] 貧富の隔たりは心得一つ）

今日のために働くか将来のために働くかということについて、開発組織の採算性の仕組みを例にして考えてみる。

#### ☆プロフィットセンターとコストセンター

開発組織の採算の仕組みは大きく分けて独立採算方式と予算方式の二つがある。独立採算方式は利益確保をその組織の責任下で行うものでプロフィットセンターとも呼ばれる。一方、予算方式はコストセンターとも呼ばれるもので、その組織の費用はコスト扱いとして処理され直接的に利益獲得の責任を問われることはない。

プロフィットセンター組織には大きな権限が与えられる一方利益獲得という重い責任を果たす義務がある。そのためこのタイプの組織は自律的な組織であることが求められ厳しい競争環境におかれるため開発者の成長にとっては良い効果を及ぼす可能性が高い。京セラにおけるアメーバ組織が端的な例である。

このように自律的なプロフィットセンター組織は必然的に将来まで見据えた競争力のある組織を目指す傾向が強くなるものと思われる。

一方、コストセンター組織は会社においてはコスト扱いとなり利益獲得の義務は発生しないが一定の予算内で計画された成果物を出す義務が生じる。このタイプの組織は利益獲得の責任がないため仕事の遂行が予算消化的になってしまいがちで開発者たちを前向きにドライブする力が弱くなる。端的な例をあげるとお役所仕事のようになってしまうということである。

コストセンター組織は利益獲得の競争にさらされないために将来の開発計画においても自己都合的になりやすく競合他社との競争意識も希薄になりやすいのが実状である。

人間、獲物をとって来る者とコスト扱われる者のどちらが高く評価されるのかは言うまでもない。開発組織はプロフィットセンターで運営されるべきである。

## 【妥当性の発揮＜実行プロセス＞】

### 1. 空理空論に遊ばず実行を重視する

空理空論の代表的な例として企画部が作成した企画書と各組織の期首の実行計画書がある。いずれも見た目には素晴らしい効用と目標成果数値が並んでいる。試しに「これ誰が実行するの?」と聞いてみた。答えは「これを受け取ったみなさん」でとのこと。「この計画の裏付けは?」と問いかけたら、それも「みなさん」でとのこと。わたし「言う人」、実行するのは「あなたたち」というわけで、書かれたものが満足に実行された試しがない。

文書に書いてあることが物事の成就を約束してくれるわけではなく、そこに書いてあることを良く理解しそれを実行に移すことがどれ程重要であるかということについて金次郎は次のように語っている。

#### 【書物に道なく、実行に道あり】

真理は、文字の上にあると思うのは間違いである。文字は道を伝える道具であって、道そのものではない。書物を読んだだけで道を得たと思うのは間違いである。道は、書物そのものにあるのではなく、それを実行するところにあるのだ。（「二宮翁夜話」[一三] 文字は道を伝える器械）

#### ☆理論と行動の両輪がものごとを成功へ導く

昔も今も人は大して進化することがないようで、有用な書物の内容に共感しただけでものごとがうまく行ったような積りになってしまい、肝心な実行はおろそかにされ勝ちである。

書物は縦糸であり、実行は横糸で両方そろって初めて役に立つ織物になると金次郎は言っている。実に秀逸な例えである。素晴らしいドキュメントに基づく強力な実行が織りなす布はさぞ美しい布に織りあがることであろうが、粗末なドキュメントと雑な実行によって織り出された織物は果たしてどんな織物になるのだろうか。

### 2. 平常心を保つ

人間は自分の立場や財産を脅かす物事に直面した場合、即刻防衛モードないしは攻撃モードになり冷静さを失う。オレオレ詐欺がその典型的な例である。特に面子や恥に敏感な日本人は過剰な防衛反応を示しがちで、それは簡単に過剰な攻撃行動にも転じるということを知っておいた方がいい。良いにつけ悪いにつけこのような性格は日本人がその共同体において身に着けたもので、すでに無意識の領域にまで定着していると思っても間違いはないだろう。日々の開発行動のみならず個人的な行動においてもこの過剰な心情のぶれに十分な注意を払った方が身のためになる。

I T 開発の現場においても平常心が保てなくなる場面は多い。例えば、優位に立つ者からの不条理な要求を受けた場合やいわれのない誹謗中傷を公式の場で受けた場合、重要な約束を破られた場合など利害関係者との交渉の場面で発生する場面が多い。交渉は一種の戦いであるから巧みなものは相手の平常心を揺さぶるような攻撃を意識的に仕掛けてくる。平常心を失った場合、往々にしてタブーとされている発言を不用意に行ったり、異常な振る舞いをしがちになり、結果として自分で自分を不利な立場に追い込むこと



もある。

冷静さが生死を決定づける空中戦を多く経験した撃墜王たちの一人であるヘルウート・ヴィックは冷静さの保持についてつぎのように語っている。

「よき戦闘機パイロットになるためにはなによりまず、よい意味で無神経であることが必要だ。冷静な上にも冷静。無神経と思われるほどの冷静さが必要である。」

良き仕事人になるためには、不都合な事実であっても、それを直視できる冷静さが必要である。修羅場であればある程冷静な上にも冷静であることが必要である。

さらにヴィックは次のようにも語っている。

「また、戦闘機パイロットは向こう気の強い荒武者でなくてはならないという議論には私も賛同するが、しかし、無思慮な猪武者であってはならない。頭脳が常に明快であり、注意が絶えず綿密であることが必要である。無謀な猪突は自殺行為に等しいことが往々にしてある。戦闘機は瞬間的に生死を決するものであるから明晰にして冷静な頭脳をもって、どのような変化にも即応し、臨機応変な攻撃、防御の策を巡らすべきである。」

I Tの世界でも頭の悪い体育会系では生き残れない。知的体育会系である必要がある。明晰な頭脳によってどの様な変化にも即応し、臨機応変な攻撃、防御の策を貫徹できる気力・体力を保持すべし、とエースパイロットは言っている。

(参照、「空戦の原則」 <http://www43.atwiki.jp/aceshigh/pages/167.html>)

平常心について金次郎は次のように語っている。

#### 【平常心を保って事にあたること】

「安んじて而（しか）してのちよく慮り、慮りて而してのちよく得（大学）」とあるが、まことにその通りだろう。つまり心を安らかにした後、問題についてよく思慮を巡らせれば、良い結果が得られるだろうということだ。だいたい世間の人は、苦しまぎれにいろいろなことを考えたり企てたりするから、みんな成功しないのだ。まず安心立命をして、それからよく慮って事をすれば、過ちはないはずだ。

（「二宮翁夜話」 [二〇二] 安んじて後慮（おもんば）る）

#### ☆プロスペクト理論（ダニエル・カーネマン）より

開発者や開発組織が平常心や冷静さを失った場合にとる非合理的な行動の一例をノーベル経済学賞のダニエル・カーネマンによるプロスペクト理論に沿って示す。

◎事例：現状の業務品質の悪さに困っているものの改善活動に積極的に取り組もうとしないこと

#### 【現状維持の法則】

人は、選択肢を前にして迷った場合、新しいものに手を出すことを選択するよりも、今と同じ日常をそのまま送っていくことを選択する。

### 【保有効果】

人は、自分が現在所有するものに高い価値を感じ、それを手放すことに強い抵抗を感じる。

**【熟知性の法則】** 何度も目にするもの、何度も耳にすること、何度も顔を合わせる人。人間はこういうものに対して好感を抱きやすい傾向にある。

上記三つの心理学的傾向は開発者たちにおいても同様であり、改善活動によって将来大きな利益が得られると言われても、その失敗リスクを考えると、現状のままの方がまだ安全だという心理が働き、たとえ、品質が悪い・コストが高い・生産性が悪いという現状であったとしても、何とかやっていくことが出来ているという、低レベルではあるが、それなりに安定しているという現状の利益を失いたくないという心理が働いている。要するに、悪いなりに安定している現状を失いたくないために、将来利益を生み出すかも知れない改善活動を避けようとしているものと考えられる。これで良いわけがない。

### 3. 欲の制御～ちょうど良いものはどこにある

私たちは行動の選択においてしばしば過ちをおかす生きものである。そのことについてプロスペクト理論は以下の指摘を行っている。

「意思決定者は、利益が出ている局面ではリスク回避的になる（現状の利益で満足する）。一方、損失が出ているときは、リスク許容度が拡大し、リスク愛好的に行動する（リスクを取ってでも事態の改善を待つ）傾向がある。あるいは、利益の出ている局面から損失の局面に移行すると、意思決定の仕方は大きな違いをみせる」。つまり人は、利益獲得の局面では慎重で合理的思考や行動を選択するのに、一旦損失の局面では博打的なリスクを平気で犯してしまう心理的な傾向があると言っている。

例えば、プロマネにおいては顧客からの不条理な要求や政治的な動きをする上司からの圧力に負けて、本来必要だと考えている開発期間や開発費の削減を認めてしまったり、設計者においては短納期に合わせるべく焦った挙句にもう一手間かけるべき設計を行わなかったり、レビューを端折ってしまったら、テスト工程未完のまま次の工程に進んだり等、ネガティブな局面において極端な行動を選択してはいないだろうか。

極端な行動は必ず破滅的な結果を招くことになるだろう。

極端の反対は中庸である、すなわち過不足なくバランスが取れているということであり、これについて金次郎は次のように語っている。

#### 【中庸はものごとの真ん中にあるとは限らない】

聖人は「中」を尊ぶと言いが、その「中」というものは、ものによってそれぞれその所在が違っている。物差しのようにもの真ん中に「中」があるものもあり、竿秤の重りの位置のように、片寄った所に「中」があるものもある。泥棒仲間では上手な盗み方をほめ、盗まれる方は盗むことをとがめるが、どちらも「中」ではない。本当の「中」は、盗まないこと、盗まれないようにすることにある。（「二宮翁夜話」[二一] 中庸の所在）



### ☆ちょうど良いものはどこにあるのか見え難い

ちょうど良いものがどこにあるのかは普通見えないし分からない。それが見えるようになるには経験と知恵が必要になる。開発プロジェクトにおいて見えるようにする必要があるものの代表的なものは要求仕様とリスクおよび開発チームのリソースの三点である。適切な対応を可能にするためには、何を開発すべきか、起こる確率の高いリスクは何か、開発に必要なリソースは何かを明らかにし、それぞれの優先順位を間違えないことに尽きる。

欲を制御することについて金次郎は次のように語っている。

#### 【欲得だけでは社会の役には立たない】

天道に従うだけでは人は生きていけないし、私利私欲一辺倒の人道だけでは社会の役には立たない。天の理に従って種をまき、天の理に逆らって草をとり、欲に従って家業に励み、欲を制して社会へ美りを返す義務があることを知るべきだ。人道とは天の理と人の欲の二つの力でバランスをとりながら回転する水車のようなものなのだ。バランスが崩れれば人は生きていくことができないだろう。バランスとは論語でいうところの中庸のことである。（「二宮翁夜話」[四七] 人道は水車の中庸）

### ☆腹八分目

人が生きるために必要な何かを手に入れるためには、生きたいという欲に従って人為的な努力をする必要があるが、それだけでは不十分だと金次郎は言っている。今日自分が手に入れたものをすぐに消費してしまったのでは明日を生き抜くことは難しくなる。また自分が手に入れたものを自分一人だけで消費してしまったのでは困窮している家族や仲間を救うことも難しくなる。私欲を抑え、腹八分目にしておき後の二分目は将来の自分および他人のために使えば富の循環が起り、自分および仲間を同時に救い永続的な繁栄をもたらすと金次郎は言っている。

これは単なる絵空事ではなく、この金次郎の指導に従った村落や藩は幕末の天保の大飢饉を乗り越えることができたが、そうしなかった村落や藩は多数の餓死者を出す結果となってしまった。欲を出し同時に欲を抑えることは今も昔も非常に難しい。しかしそれをしなければ自分も世の中も無事にはすまない。

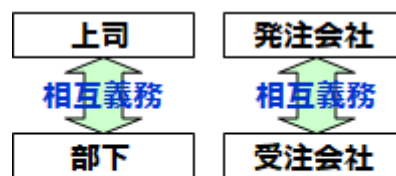
## 4. 相互義務の履行と相互扶助の実行

チームプレーはうとうしいだけだと思っははいないだろうか。動物的な能力に劣っている人類が他の動物に勝利した一つの理由として、集団として行動する能力に優れていたということもある。この能力は人間集団同士の競争においても、その勝敗を決する要因となっている。プロジェクトチームは集団行動の小さな単位そのものである。集団を維持・発展させる重要な要素は相互義務の履行と相互扶助の実行の2つであり、すなわち相互に果たすべき義務を果たし、相互の弱点を補い助け合うということだ。個人および組織が生き残り、更なる発展をするための原点が相互義務の履行と相互扶助を基盤としたチームプレーにある。

### (1) 相互義務の履行

相互義務ということについて多くの人はあまり意識してはいない。特に仕事における義務については、指示される側の一方的な履行義務としてしか理解していない。利益だけが価値観のすべてであるかのような世の中においては、指示する側の義務はお金を払うことだけであるかのような歪んだ考え方が支配的になっている。お金を払う対価として労働の義務があるという考え方は短絡的な合理性に傾いた考え方であり、大多数の人間において納得感を得ることは難しい。それは人や集団を動かすもう一つの原理である道徳な妥当性の意志の発揮が欠けているからである。妥当性とはその社会における人間感情を律する経験則である。適正な行動は理と情のバランスがとれていなければ生まれてこない。

業務を指示する立場の者たちにおける道徳性の意志の発揮とは、仕事を受ける立場のものがその業務を遂行しやすいような心理的および物的環境を提供するというで、例えば次のようなことになる。



【相互義務の実行】

① 仕事内容について、その意味や背景も含め、丁寧に過不足のない説明を行うこと。

② 仕事を依頼するにあたって強圧的態度によらず礼を尽すこと。

③ 仕事の遂行に必要な、人材・物資・資金・時間などを過不足なく提供すること。

プロフェッショナルの世界においてこれらのことができない人は、仕事の指示・依頼の任につく資格はないだろう。

次に相互義務不履行の例として以下のようなものがある。

① 上司から部下に対する不条理かつ一方的な業務命令

② 自分の責任を部下に押し付ける上司

③ 失敗の責任を取らないマネジメント

④ 妥当性および合理性に欠けたコストカットや納期短縮の要求

⑤ 請負業務終了後の値引き要求

⑥ 発注者における指示・説明責任を放棄した丸投げ的下請け発注

⑦ 妥当性を超えた中間マージン中抜きの中抜き多段階下請け発注

これらの相互義務の不履行は妥当性のみならず合理性にも欠けた恥ずべき行為であり、伝統的な日本人の行動規範を大きく逸脱したものであり、その実態が社会の明るみに出された場合は法的あるいは社会的な制裁の対象となる。多くの場合弱者の立場にある者たちは、経済的な報復を恐れて抗議すらできない状況に置かれている。

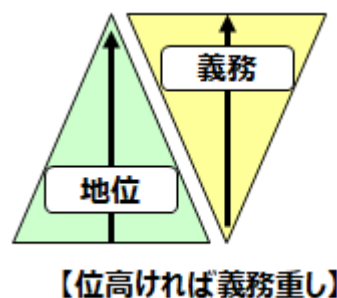
相互義務の履行とは、会社間・組織間・個人間において取り交わされた約束に従って各々が約束した義務を実行することである。しかしながら I T 開発関係者において相互義務という認識は非常にあいまいなままになっている場合が多い。

例えば要件定義書をまとめるべき者が約束の期日までに提供しないことや、契約書の内容以外の業務を無理やり強要することや、契約済の開発費や開発期間の削減・短縮要求など、さまざまな相互義務違反の行為が横行している。またこれらの契約違反行為の他にも、自分で行うべき仕事を他人に丸投げするような行為も少なからずある。相互義務違反は多くの場合、優位の者や組織から従属の者や組織に対して行われている。

これらの違反行為が無理やり行われた結果は、障害の多発による品質の低下であり、スケジュールの遅延であり、手抜き仕事であり、赤字プロジェクトである。

日本の社会におけるさまざまな束縛やルールは本来その仲間の者たちとの連帯性を保つためのものであって、その義務は相互的なものであった。しかしながらその日本的ルールが一方向的な義務となっているのが今の日本の現状である。大企業は下請け企業にその義務と責任を「利」と交換に押し付け、道に外れた上司は部下にその義務と責任を押し付けている状況が広く日本全体を侵食している。自分さえ良ければいいというような行動規範は日本のものではない。そこには日本の伝統的な行動規範である、人を思いやる「仁」も、私利私欲に捉われない「義」も、敬意をもって他者と接する「礼」も、知恵を重んじる「智」も、誠実さである「信」のかけらさえ見ることはできない。今あるのはすべての善きものを「利」に換えている醜い日本人の姿であり、これらの行動が組織の根底を破壊し続けているということにすら気づかない日本のリーダーたちの決定的な愚かさを示していると言える。一方、このような仕打ちに耐えるだけの者たちも、本来のあるべき日本人の精神を知ることなく、“仕方ない”というあきらめの深い淵の中であえぐのみで、これもまた同様に非常に愚かであると言わざるを得ない。少しの勇気を出し不条理を排し自己を再生するところに明日の希望が見えてくるはずである。

古来日本人は常に連帯を保ち、その共同体の上位の者も下位の者とともにその応分の責務を果たし、弱き者を援け、利己を廃し、義をもってその行動規範とし、この日本列島において幾多の天変地異や戦火をくり抜け数千年を生きのびてきた。共に手と手を携えて生きる精神の中にこそ日本人の生きる道があるということをその伝統的な行動規範の中に再度発見すべきである。優位の者こそ大きな義務を負うこと、すなわちノブレス・オブリージュの精神こそが繁栄の永続的な循環を生み出すことに気づくべきであろう。



相互の義務は多くの場合契約書という形で取り交わされるが幕末において金次郎が仕法を実行するにあたって依頼者と取り交わしたいゆゆる報徳契約の内容はおおよそ次のようであった。

**【報徳契約】**

「構成員は決まった時間に決まった場所で定期的に会合をもつこと。病気や急用のために欠席する場合は書面で通知すること。貸付の申請手続きは詳細に定めること。これには申請時に印判を押すこととされている入札についての手続きも含まれていた。以下のことも定められていた。別途の申し出があり、入札者に

提供できるだけ原資があれば、一八ヶ月、三六ヶ月あるいは五年間無利子とする規定を適用し、積立金による貸付期間を延長すること。すでに貸付を受けている人に対する追加の貸付は認めないこと。自然の恵みの名のもとに働きつづけるという報徳の理想を守ることを約束し、後世に伝えること。」

(テツオ・ナジタ著 『相互扶助の経済』p 191)

金次郎は農村の復興を支援する条件として、最初にあげたことは農民自身による定期的な会合の実行を約束させており、最後の約束としてこの仕法の思想を次に続く者たちへ伝えるように要求している。これは農民自身による直接的なコミュニケーションが自力更生の鍵を握っていると金次郎は確信していたものと思われる。

無利子の金銭の貸付や成果を上げた農民たちに対する金銭的および物的な褒賞の提供など、もしこれらのことが現代のことであったとしたら誰も信用しないだろうしきっと巧妙な詐欺に違いないと思うだろう。それほど金次郎が実行したことは過去現在を通してみても実にたぐいまれなことであった。

## (2) 相互扶助の実行

相互扶助や共助は道徳性の発露だけではなく以前の日本においては義務の一つとされていた。日本の伝統的な行動規範における相互扶助や共助は次のようなことであった。

- ①個人および共同体は相互扶助の義務を負う。(共助)
- ②上下ともに助け合い、左右ともに協同すること。(協同)
- ③団結して仕事に取り組むこと。(団結)
- ④会社組織は、家族の親和を以て苦楽を共にすること。上下の関係は親子関係のように、左右の関係は兄弟姉妹の関係のようにあらねばならない。(家族主義)

このような組織は非常に強力かつ強固であり組織競争において必ず優位に立つことは間違いないだろう。現代の日本の組織においてこのような規範の下に動いている会社組織はほとんどないだろう。このような組織は宗教団体以外には見ることができない。

一方、現代のIT開発の現場においては下記のような状況が少なからず存在している。

- ①社員の悩みに耳を貸そうとしない上司や同僚
- ②過重負荷に陥った部下を助けようとする上司や同僚
- ③病気になった原因を社員の弱さに帰して平気で見捨てる上司
- ④不条理・不道德な行為を平気で行う厚顔無恥な上司
- ⑤不条理・不道德な行為を見て見ぬふりをする同僚
- ⑥緊急な救助・援助の求めを無視する人々

このような状況は個人の孤立分断化を進め、組織を無力化し、その集団および個人を衰弱させてしまう。

個人同士、集団同士を結ぶ無数の相互扶助の網は、弱者・強者にかかわらずこのネットワークに所属する人々から一人の脱落者も落伍者も落ちこぼれも出すことなく、強固な社会的安全網として機能してきた。



貧しかった昔の日本人はこのようなしなければ生きることができなかったが、豊かになった現在の日本では相互扶助は義務でも道徳でもなく、ついにはお金を出して加入する互助会というような商売になってしまい、この伝統的な安全網はあちこちでほころびている。

今日の強者は明日の弱者となる理を知らない者たちは、いまでも自分は単独でも生きられるという愚かな誤認をし続けているようだ。

相互扶助の効用は下記の二点に集約することができる。

- ◎相互扶助なくして人は無事に生きられない。
- ◎相互扶助は最強の社会的な安全網である。

金次郎は相互扶助について次のように語っている。

「もともと一つの村の同じ所に生れて、同じ水を飲み同じ風に吹かれ、吉凶葬祭には互いに助け合ってきた、因縁の浅からぬ者なのだから、見捨てて救わない道理がどこにあるか。私は今この飢民のために、無利子十年賦の金を貸与して救おうと思う。けれども、飢えに臨むほどの者は困窮がひどいから、返納はきっとできないだろう。そこで来年から、食うにさしつかえなくて救いを受けない者も、毎日こじきに施すと思って、錢十文とか二十文を出すがい。それ以下の、中・下の者は、錢七文なり五文なり出すがい。来年豊作ならば天下は豊かだろうから、御厨郷だけがこじきに施さなくても、国中のこじきが飢えることはあるまい。こじきに施す米や銭で、飢えた村人の返納を補ってやれば、自分の損はなくて飢民を救うことになる。これが両全の道ではないか。」（「二宮翁夜話」、[二四一] 御厨郷の救急仕法 天保の大飢饉）

自分や会社が共に安心安全を確保し更なる発展を望むならば、相互扶助の実行および相互義務の履行は必須のものとなる。改善活動はこの二つの徳性の獲得のためにも有効に働くであろう。

## 5. 忘れ去られた経国済民

一国の経済があれば一社の経済もあり一プロジェクトの経済もある。経済の基本的な原理はいずれの組織においても同様に働く。日本資本主義の父とも言われる渋沢栄一が「右手にそろばん左手に論語」と言っている通り、経済の本質は利の追求だけではなく道徳的な行いが伴っていないならば持続的な発展は望めない。経済とは元々経国済民あるいは経世済民のことであり、その本意は国家や世の中を治め人々を幸福にすることであった。一つの会社やプロジェクトに置き換えて言えば、経済とは組織の活動を通してそこで働く人々に幸福をもたらすという意味になる。自己保身や利益の追求だけに血道をあげることを経済とは言わないし、また一部の人間や組織だけに利益がもたらされることも経済とは言わない。

経済について金次郎は次のように語っている。



**【経国済民】**

大欲とは、万民の衣食住を充足させ、人々の身に大きな幸福を集めようと欲することだ。その方法とは、国を開発し、物を開発し、国家を治め、庶民を救済することに他ならない。

経済とは、そもそも経国済民（経世済民）の略であり、国家を治め民を救済することを意味する言葉である。だから聖人の道を推しきわめてみれば、国家を経綸して、社会の幸福を増進することに帰着する。

（「二宮翁夜話」[二七] 聖人は大欲）

\*注. 経綸：国家を治め整えること。またその方策。

天然自然は、人間にとって有用か無用などという範囲をはるかに超えて全ての生物を生育させる。その道理を人間界にあてはめたものを、我欲に対して大欲と金次郎は語っている。天の理に従えば、個人・組織や企業の範疇を超えて、国全体を豊かにする努力を通してすべての人々にその恩恵を広く及ぼすことが経世済民すなわち経済という思想の本意である。

プロジェクト活動や改善活動を通じて仕事を成功に導くことは同時にその仕事に携わったすべての人たちの技術的および精神的な成長を促進するものでなければならない。会社は儲かりました、しかし社員は病気になりましたでは明日の会社の繁栄はない。

最近の日本では経世済民が急速に崩壊し続けているように思える。貧すれば鈍する、ということではなければよいが。

**☆空洞化したのは行動規範のフレームワーク**

空洞化は何も産業構造の空洞化だけではない。産業構造の空洞化と連動して、日本人および日本の組織の心の空洞化も進んでいる。飽くなき利の追求は産業構造のみならず個人および組織共同体の心の空洞化も招いているということに早く気づくべきである。空洞化する前にその心を満たしていたものは、日本の伝統的な倫理感や道徳感などである。これらの心の空洞は決して「利」によって満たされるものではない。過去数千年間において、日本人やその共同体の心の中核を「利」が占めたことは、ただの一度もなかった。まして我欲が生み出す飽くなき利の追求は仏教においては、餓鬼畜生道に堕ちたものといわれ、その者たちの行き着く先は地獄だとされ、また儒教においては「利によりて行えば怨み多し」といわれた。利の飽くなき追求は、我々人類の生存を危くするということが長年の歴史的な経験則からも自覚されていた。

多くの企業組織においては、永続的な繁栄の連鎖を約束してくれた伝統的な行動規範を無自覚なまま塵芥のように捨て去ってしまった。そのような企業組織の唯一の行動原理は「目先の利益の獲得」のみで、それは全く組織の行動規範とはなり得ないどころか衰退滅亡を約束する結果を招きつつある。利益の獲得は目標ではなく結果である。目標は良い仕事を顧客に提供することにより、顧客の直面している問題を解決することであり、利益はその結果報酬として還元されてくるものだ。この目標と結果を取り違えた者には、決して永続的な利益の獲得はもたらされないであろう。

例えば、「結果が全てだ」というような発言や、何らの合理性のかけらも見られない無知無能な長時間残

業の強制や、指導助言や思いやりもない部下に対する暴言や、下請け企業に対する強制的コストカットや仕事の丸投げなどには知恵の片鱗すら感じられない。このような短絡的体育会系的思考が、昨今の管理職層に氾濫しているのではないだろうか。

企業の原動力である行動規範のフレームワークのみならず、実務上の合理的な問題解決能力までもが大きく深くかつ広範囲に毀損され続けている。

## 6. 死語になった「まごころ」

「まごころ」という言葉を聞かなくなって久しい。今や世の中は自分の利だけを第一優先に求めるような餓鬼畜生道に堕ちてしまったかのようだ。顧客や上司に媚びへつらい、平気で他人を蹴落とすような人間は珍しくない。自分は楽をして良いものを手に入れたいなどと思っていたらとんでもない結果を招くことに早く気づくべきだ。

仕事に取り組む姿勢においても、焦った拳句の手抜き仕事を「時間がなかった」とか「仕方なかった」で済ませる人たちが少なくない。仕事は自分ファーストとするものではなく、顧客の困り事を解決するために行うもので、その結果として利をいただくことであって、その逆の順ではあり得ない。

それで何が悪いかと反論するむきはそれを続ければよい。破局が必ずやってくる。

まごころについて金次郎は次のように語っている。

### 【まごころと実行なくして事は成らず】

才知や弁舌が上手だといってもそれだけでは価値がない。人には説くことができても、鳥獣・草木を説くことはできない。まことを尽くす心と実行は、うりでもなすでも蘭でも菊でも、みんな繁栄させることができるのだ。敵を欺く弁舌があっても、弁舌をふるって草木を茂らすことはできないだろう。だから才知・弁舌を尊ばずに、至誠と実行を尊ぶのだ。およそ世の中は、知恵があっても学があっても、至誠と実行とでなければ事は成就できないということを知っておくべきだろう。（「二宮翁夜話」[二五] 至誠と実行）

### ☆天網恢恢（てんもうかいかい）疎にして漏らさず

人をだませても自然界に生きるものたちをだますことはできない。人間は自然界の産物によって生きている限り、自然界の道理に反する行為を行って一時の利益が得られたとしても早晚必ず破たんする。まごころとは、自然界の生きとし生けるすべてのものの命を守り生育を促す考え方と言ってもよい。

### 【まごころは道を開く】

誠を尽くすこととは、注文の内容には含まれていないが、相手の気持ちを汲み取って相手が喜ぶだろうと思われるものを加えるというような行為のことである。菊の花を贈るのは注文で、注文にはなくとも根をつけて進呈することには真心が込められている。万事、このように真心を込めれば、志が買けないことも、仕事が成就しないことも、ありえないだろう。（「二宮翁夜話」[二六] 至誠は進んで行く）

最近流行りの“忖度”という言葉とは似て非なるものである。自己の保身や利を得るために相手に便宜を図るような不純な行為のどこにまごころを見つけられることができるだろうか。

### ☆誠意を尽くす

一言に誠意とかまごころと言っても、欲の極みにまで至った我々には非常に困難なことだ。例えば相手を説得するためのプレゼンテーションや交渉ごとにおいて、どれだけ相手に対する誠意やまごころの気持がこもっているのかと問われると、なかなか自信を持ってない。とにかくうまく話そうとか、相手を説得しようとか、自分の利や欲で頭が一杯になってしまう。誠意を尽くすということは単に相手の要求に応えるだけではなく、更にもう一歩踏み込んで相手の心に届くような配慮を行うことだ。このことは、最近のビジネス用語で言われるところの付加価値を付けるというような次元の話ではない。

#### 【誠意を尽くすには忍耐が必要】

たとえ相手がばかでも悪人でも、人の道は教え続けなければならない。教えて言うことを聞かなくても、怒ったりいらしてはいけない。繰り返し、繰り返し教え続けることが人道を尽くすことであり誠意を尽くすということである。（「二宮翁夜話」[五四] 落葉と人道）

まごころの原点は生きているすべてのものの命を守り生育を促す所にあるとすれば、後進の者たちを教導するためにはものごとの道理を繰り返し教え続ける必要がある。物分かりが悪い者に対しても忍耐強く指導する必要がある。自分だけが生き残れば良いというような利己的な人間には部下の教育も他人とのコミュニケーションやネゴシエーションも全く無理なことだろう。

### ☆リーダーが動いてくれるような頼み方をする工夫が必要

リーダーが忙し過ぎてなかなか話を聞いてくれないというような悩みをよく聞か、リーダーが話を聞いてくれるような頼み方をする工夫も必要だろう。自分に割いてもらうのに必要な時間を伝え、都合の良い時間を聞いておき、事前に自分が聞きたい内容を整理しておく。聞かなければどうしても仕事が進められないような重大なことは、リーダーが忙しそうか否かにかかわらず、すぐにその旨をリーダーに伝えるべきだ。部下が抱える問題に応えることは、リーダーの主要な仕事の一つなのだから。そうは言っても、ダラダラと続く何が問題なのかも分からないような話をいつも持ち掛ける部下の話は、どんなに忍耐強い誠実性のあるリーダーでも積極的に話を聞く気にはなれないだろう。



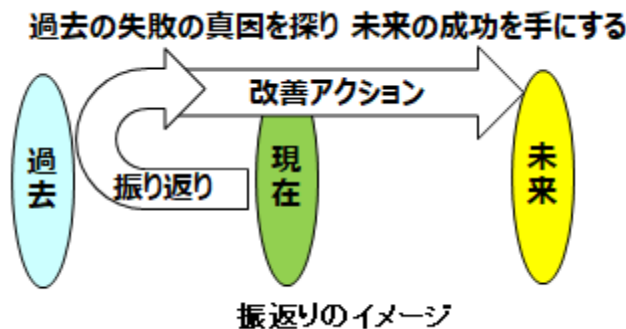
## 第4章 振り返り

### 【合理性の発揮＜振り返りプロセス＞】

#### 1. 振り返り

「振り返り」とは組織ないしは個人が過去の失敗に学ぶということである。すなわち自分たちの行動や考え方を振り返ってみて、それが現実の要求にどのように合わなくて、どのような問題がおきたのかを自覚し、将来同じ問題を引き起こさないようにするためには今からどのような準備や行動をすればよいのかを発見することである。そのためには過去の自分たちの不適切・非効率な考え方や行動パターンをはっきりと自覚し、将来においてより効果的な方法を見出しそれを実行に移す必要がある。過去の失敗には必ず未来の自分たちに託された有益なメッセージが残されている。将来同じ失敗を繰り返さないためには、失敗に込められた自分宛てのメッセージを解釈する必要がある。

「振り返り」のコンセプトは次の図で表すことができるだろう。



#### ☆ ITプロジェクトにおける「振り返り」の具体例

##### 【日常的な振り返り】

- 振り返りは、日次・週次・月次・工程毎に行う。
- 不具合の発生率や重要度のA B C分析を行う。
- 業務モジュール別の不具合発生率を把握する。
- 工程別の不具合発生率・重要度を把握する。
- 個人別、組織別弱点を把握する。
- 再発防止対策の整理・分類および蓄積をする。
- 失敗の真因および対策についてドキュメント化する。  
後戻りや追加対応において新たに獲得した、仕様知識や実装理解について、他人でも理解できる形として全員でドキュメントに残しておく。
- 不具合修正時に不具合発生の表面的な原因の修正のみで終わらせてはいないか。発生の真因の特定およびその恒久的な歯止めや解消を実行する。
- 過去の不具合を検索する仕組みや手段を用意しておく。
- 不具合情報をレビューに生かせる仕組みを用意しておく。
- 過去の不具合に対する組織的な取り組みを行う。

レビューも振り返り会議も実行されなければ、失敗の経験に学ぶ機会が全くないということになる。そのようなプロジェクトは規模の大小を問わず、手抜きプロジェクトと呼んでもよい。日常的にこのようなことを続けていけば品質も利益も悪化し、人材も劣化していく。自分が一担当者の立場であったとしても、プロジェクトリーダーおよびマネージャに問題提起をする必要がある。すべてのプロジェクトにおいて、必ず自己レビューや社内レビューおよび振り返り会議等を開発の規模にかかわらず必ず実行する必要がある。

「振り返り」を行っていない組織は「改善活動」も実行していないだろう。それでは技術者個人のスキル向上も、組織力の向上も図れず、毎年バグに追い回されるだけの利益も上がらないダメな集団のままとなる。それで良いわけもない。

### ☆プロジェクト終了時における振り返り（ラップアップ）

ラップアップはプロジェクトを振り返る重要な最後のけじめであると同時に、次なる仕事へのノウハウの継承という重要な役割を担う行為である。この仕事はリーダーの重要な責務の一つであり、メンバーの自主性に任せておくような性質のものではない。リーダー主導で必ず実行する必要がある。またラップアップは、開発中に採択し分析を済ませておいたQCDの指標数値に基づいた振り返りの実行および次なるプロジェクトへの申し渡し事項をまとめておく必要がある。単に、〇〇の失敗をしないように“がんばろー”と言うような情緒的な会議にすることだけは避けたいものだ。

ラップアップのチェックポイントは以下の三点にある。

- 失敗の真因および再発防止策のまとめ等の振り返りを行うこと。
- QCDの目標値／実績値の対比、原因分析、対策を行うこと。
- 振り返り結果を他のチームへ横展開すること。

### 【仕法における振り返り】

金次郎の仕法における「振り返り」についてテツオ・ナジタ氏は次のように語っている。

仕法の漢字は、「一連の法を実行する」「手法を適用する」ことを意味している。この方法はとくに村や放棄地の復興を目的とするものだったが、通常は農業に生産の実践を、すなわち徳をふたたびとり入れるために設計された。さらに、仕法には時間の概念がふくまれていた。たとえば10年というように期限を切った長期間にわたって実行され、期間の最後には見直しがなされることになっていた。その結果、期限を設けた長期的な仕法が新たに始められることもあった。」

（テツオ・ナジタ著『相互扶助の経済』、仕法と分度、p 175）

金次郎の仕法は、一過性の復興活動で終わることはなく、時間の概念すなわち長期的な展望に立って連続的に繰り返される仕法を前提として設計されており、仕法は「事前準備」のプロセスで開始され「振り返り」および「継承のプロセス」で終了し、これがまた次の仕法の「事前準備」のプロセスへと続く継続的な循環



成長サイクルを前提としている。同様に、IT開発組織を成長発展させるためには「振り返り」および「ノウハウの継承」のプロセスは必須である。

失敗の原因を他に求める気分が強ければ振り返りが行われることもなくなるだろう。このような傾向を持つ個人ないしは組織においては、同じような失敗が何度も繰り返され、成長の連鎖循環ではなく退廃衰退の悪循環に陥ることになる。このことについて金次郎は次のように語っている。

#### 【失敗の原因を他に求めてはいけない】

自然の道は古来廃れることはないが、人為の道は怠けてしまえば廃れてしまう。自分が怠けたことを度外視して、失敗しても仕方なかったなどと失敗の原因を天理自然の性にしてしまうのは、天道と人道は違うものだと感じていないからだ。（「二宮翁夜話」[五一] 畜道は自然、人道は作為）

失敗しても自分のせいにはならない。だから真剣な反省もできない。反省したり謝罪したりすることは本当に難しい。言い訳から始まる謝罪は相手の怒りを倍増させるということを知っておいた方が身のためだ。

不運なことに遭遇した場合に、それを嘆いてばかりで次の一手を考えなければまた同じような不運に見舞われる可能性が高くなるのかも知れない。不運に対処する方法について金次郎は次のように語っている。

#### 【不足不遇を嘆くより努力研鑽を積むこと】

われわれが生きるこの世界は常に変化しているから、時勢に合うものは勢いを増し、時勢に合わないものは衰退していくのは天然自然の理であろう。東に向いていれば午前は日を受けるが、午後には陰りとなり、西に向いていれば午前は陰りとなっても、午後には日を受ける。人生も同じことが言えるだろう。このような道理を知らず、自分の不運を嘆くのは誤りであろう。

今ここに何億何兆円の借財があっても、荒廃した市場ばかりしかもってなかったとしても、知恵ある人々がこの人道による努力行動を極めれば何も憂えることはないのだ。逆に、何億何兆円の蓄財があり、繁栄する市場をもっていたとしても、愚かにも人道を怠り、これも足りないあれも足りないと、贅沢慢心の心で、増長に増長を加えてゆけば、さしもの財宝も秋の葉が嵐に散乱するように、消滅してしまうのだ。

（「二宮翁夜話」[六一] 人道興廢のきざし）

#### ☆不運を嘆くより次の一手を打つこと

漱石も同じことを言っている。「世に住むこと二十年にして、住むに甲斐ある世と知った。二十五年にして明暗は表裏の如く、日のあたる所にはきつと影がさすと悟った（『草枕』）」

仕事もうまくいく時もあればうまくいかない時もある。特に経験の浅い若い時代には失敗も多い。自分だけが不運などと思いつめるのは止めにして、辛いながらも自分に何が足りないのかを良く考え努力することが開運の第一歩となるだろう。

## ☆こころのエネルギーの消耗

若いころは始終枝葉末節にとらわれやすい。ちょっと上手いって喜びちょっと叱られた位で落ち込む。気分の大きな揺れはこころのエネルギーを大きく消耗させ物事の本質を見誤らせてしまう。青春時代は恥多き時代である。プロマネやリーダーがこのような未熟な半端者であつたらさぞそのプロジェクトは実務以外に大きな混乱の種を抱え込んでしまうことになるだろう。一喜一憂について金次郎は次のように語っている。

### 【一喜一憂は半人前】

大もうけする者があれば大損する者がいる。悲しむ者があれば喜ぶものがある。苦楽・存亡・栄辱・得失、どれをとっても、こちらが増せばあちらが減る道理以外のものではない。このように、己のことばかりにかまけて他人のことを省みないような一喜一憂するような仕事は半人前の適当な仕事なのだ。そもそも自分という大元を考えてみると「食うこと」と「着ること」にたどりつく。この人間世界においては、政治や種々の教えや法も結局、みなこの二つの安全を図るために他ならないのであって、その他のことは枝葉末節に過ぎないことが分かる。（「二宮翁夜話」[六四] 人道は日常の衣食住に）

## 【妥当性の発揮<振り返りプロセス>】

### 1. やる気を起こす～モチベーションの喚起

社員のモチベーションを上げるために多くの会社は何らかの褒章制度を持っているが、それが社員たちのモチベーションの向上には余り役に立ってはいないというのが実感である。褒章をもらいたいために頑張る人などほとんどいないと思われる。また人は自分がすでに持っているようなものを褒美としてもらったとしても大して喜びもしないだろう。現代の世の中は物であふれており余程貴重で高価なもの以外はみんなが既に持っているものばかりである。多くの人は物に飢えている訳ではなく心を充足させてくれる事に飢えている。物ではなく事に飢えている。人々が最も心的な価値をおいているものは今日ないしは将来に対する安心安全の保障だろう。組織の大小を問わずリーダーの重要な役割の一つは、人々が希望を持てるような施策を実行することだろう。この先良いことが起こりそうだという実感は人にやる気を起こさせる。

人々のやる気がなければ良い仕事はできず良い製品も開発できない。さらに利益も出ず会社の発展もない。

幕末の飢饉の時代、衣食住にすら困窮していた農民に対して金次郎が行ったやる気の喚起は次のようであった。

### 【善行表彰と無利息金貸付による村の復興】

村里の復興にあたっては正直者・働き者を引き立てることが肝心である。しかし善人はとかく表に出たがらないものだからこちらから引き出すように努力をしなければならぬ。同様に、田畑の開拓には肥えた土を投入する必要があるが、肥えた土は必ず低くぼ地にあり、掘り出さなければ表に出ないものである。これを見逃すことは、村里の復興において大きな損となる。

村里の復興には善人を引き立て、出精者を表彰した方がよい。この表彰には、投票によって、耕作出精

で品行も心掛けも良い者を選んで、無利息金の巡回貸付法を行うのがよい。この方法は、たとえば米をうすでつくようなもので、きねはただうすの真ん中をつただけだが、うすの中の米は一樣に白くなる。これと同じ道理で、返済さえ滞らなければ、社中一同が知らず知らずに自然と富み、充実してくる。ところが返済が滞るとすると、これはうすの米がぐるぐる返らないのと同じようなもので、仕法の大きな障害になる。うすの米が返らなければむらづきになって、一部の米だけが折れて砕けるものだ。この仕法で返済が滞れば、仕法がしぼんで振るわなくなるものだ。貸付を取り扱うときによく注意して説き聞かせるがよい。

〔「二宮翁夜話」〔二〇四〕善行表章と無利息金貸付〕

金次郎の生きた時代は、今日食べられないという極限の時代であった。今日も食べられなかったら明日はもう餓死するしかないという状況下において、食料や耕作器具やお金などの褒章は多くの百姓のやる気を確かに喚起しただろう。衣食住が満たされた現代の開発者たちのモチベーションを上げるために自分に何ができるのか良く考えてみる必要がある。

#### ☆開発者のモチベーションの喚起に本当に必要なもの～時間の獲得

人のモチベーションを喚起するためには、その人が最も必要としているものを自分で獲得するか誰か他の人が与えることに尽きる。すでに持っているものや不要なものをもらっても誰も喜ばない。

現代のITプロジェクトにおいて最も不足しているものは「時間」である。多くの開発者を最も苦しめているのは時間不足である。妥当な開発を実行するために必要な時間が全く不足している。

必要な時間を確保するために必要なことは次の二つだけである。

1. 獲得する時間の最大化
2. 失う時間の最小化

この二つを満足させる行動が開発者のモチベーションを本当に喚起するものであると言える。

#### ◎獲得時間の最大化

獲得する時間の最大化に貢献する具体的な行動としては以下のものがある。

##### 1. 見積り時における必要な開発期間の獲得

不条理な圧力に負けず無理な短納期の要求に対しては知恵を出し条件闘争に持ち込むようなタフな交渉力が必要とされる。コスト競争に勝つためという理由で本当の生産性を上げる努力もしないまま低価格・短納期の見積りを出す人たちは一体何を考えているのだろうか。組織ぐるみで品質データを改ざんし隠蔽した結果今まさに倒れようとしている大企業が少なからずある現実を見れば何をすべきかは明らかである。日々の開発業務において継続的な改善活動を実行することでしか人間の生産性を上げることはできない。低生産性の人間に高速のコンピューターも高価なツールを与えたとしても決して生産性を上げることはできないだろう。改善活動による人間の生産性を上げた結果としてのコストダウンしか本当の意味を持たないということに早く気づくべきだろう。

## 2. 他のチームからの人的な支援

人的な支援は、言い換えると不足時間の充当の意味を持つ。優秀な人材の投入や支援は大幅な時間の獲得を意味している。賃金や処遇の向上は、成果を出した者に対して与えることに意味はあるが、能力不足の者たちのモチベーションや能力の向上には何の効き目もない。

### ◎ 失う時間の最小化

失う時間の最小化に貢献する具体的な行動としては以下のものがある。

1. 要求仕様の早期凍結
2. 開発初期の時点で行われるリスクの排除。
3. 同じ失敗を繰り返さないこと。
4. 仕事自体の効率化。

時間不足の二大原因は見積りの失敗と要求仕様の早期凍結の失敗にある。いつまでも決まらない決められない要求仕様は開発組織にブレーキをかけ、ただでさえ不足している時間をさらに大幅に失わせてしまうことになる。誰かがいつか決めてくれることをいつまでも待っているような開発組織はなす術もなく失敗へと突き進んでいることが分からないのだろうか。開発組織はもっと顧客のそばに出て早期の仕様凍結に全力を注ぐべきである。

上記の4項目はすべて改善活動のテーマとして組織的・計画的な取り組みが必要である。これらの時間に関する施策は、改善活動の先行プロジェクトから後進のプロジェクトへと順次そのノウハウを伝授する必要がある。

## 第5章 ノウハウの継承による好循環サイクルの実現



### 1. 「譲り」の奇跡的な力を信じるか

#### (1) 譲りの因果応報

長年経済競争の中で暮らしていると、利益の獲得にばかり心を奪われ、何かを誰かに譲るということは嫌なことになってしまう。いつも自分・自社にとって損か得かということばかり考えていたのでは胃が痛くなる。自分の得にならないことは絶対にしないという心持ちからは、他人に何かを譲るという気持ちは湧いてはこない。世の中が厳しくなるに従って、何かを他人に譲るところではなくなり、みんな利を争って先へ先へと走り出し、いさかや衝突が増えてくる。その結果、個人も組織も孤立状態に陥ってしまう。そのような孤立状態の先にあるものは衰退や崩壊しかないだろう。

人間の身体も社会の体制も人間にとって有用な物事を循環させることで健康が維持され命の成長をもたらしている。循環がなければ川もよどみ血液も濁り健全さを維持することはできない。この好循環に必要なことは、自分が持っている有用なものを他に譲るということに他ならない。

#### ☆ ITプロジェクトにおける譲り（ノウハウの継承）

IT組織における重要な目的として自分をも含めた人材の育成および製品品質の確保がある。人材の育成は組織における永続的な成功を支える基本要件となる。優れた人材はいわば金の卵を産む親鳥に相当する。製品品質の確保は顧客満足の基本要件の一つであり、これもまた組織の永続的な成功を支える基本要件となる。この人材育成と製品品質の確保を同時に達成する活動は改善活動に他ならない。

改善活動は開発チームの弱点の克服運動であり、それは製品品質の向上や業務の効率化という具体的な改善行動をとって上位技術者から下位技術者ないしは同僚に対するノウハウの伝承という形で行われる。改善活動は、下位技術者のレベルアップと同時に上位技術者のさらなるスキルアップをも実現する活動である。

またプロジェクトにおけるノウハウの継承については、先進的なチームから他の失敗プロジェクトに対するレスキュー活動という形でも行われる。失敗プロジェクトの再生に必要なものはノウハウであり時間であり資金である。プロジェクトの再生に必要なものの投入を通して失敗チームのマネジメントおよび開発メンバーの再教育が効果的に行わなければならない。ただ一時の急場を助けるだけではなく、レスキューを受けたチームの全員が新たなノウハウを身に付け、将来の失敗を防止し、さらにまた別のプロジェクトを支援できるようにする必要がある。

改善活動やレスキュー活動は、そのノウハウや資源を他に譲るという行為を通して組織全体を永久循環成長のサイクルに乗せる重要な役割を担っている。



譲りの因果応報について金次郎は次のように語っている。

#### 【今日の豊かさは前代の人々の推譲による】

大体にして人の功労は、心と体との二つの苦勞によってできあがるもので、努力してあきらめない時は必ず天の助けがある。これを勤めこれを勤めてあきらめなければ、やはり天がこれを助けるはずだ。世間で、心も身も尽して私心のない者が必ず成功するのはこのためだ。今の世の中に勲功が残って世界に役立っているもの、人から称賛されているものは、みなことごとく前代の人々の骨折りなのだ。今日このように国家が富栄盛大なのは、みんな前代の知徳の優れた人々が残したたまものであり、前代の人々の骨折りなのだ。骨を折れよ、諸君。勉勵せねばならないぞ、諸君。（「二宮翁夜話」[一七七] 現代の文化は前代の推譲）

製品が売れて儲かった場合、営業は自分の営業の力だと言い、開発は自分の開発の力だと言い争う。それぞれの努力を否定はしないが本当の功績は過去の営業・開発の先輩たちの功績によって築かれたブランドの信用力に負うところが多い。私たちは駅伝における中継ランナーの一人であるという自覚が必要であり、他の人たちから受け取った善きものをさらに善きものに磨き上げ、次のランナーに受け渡す義務がある。この連続と続く受け渡しのことを「譲り」と言う。

金次郎は「譲り」について次のように語っている。

#### 【譲りの道を行わなければ安堵の地は得られず】

虎や豹などは無論のこと、熊や猪などを見てみると、木を倒したり、根を掘ったり、その強いことは例えようもないが、またその労力も例えようがない。しかも終身苦勞して安堵の地を得られないのは、譲ることを知らず、生涯己のためばかりしているから、勞して功がないのだ。たとい人と生まれても、譲りの道が知らなかったり、知っても勤めなかったりでは、安堵の地を得られないのは鳥獸と同じことだ。だから、人たるものは、知恵はなくとも、力は弱くとも、今年のを来年に譲り、子孫に譲り、他人に譲るといふ道をよく心得て、よく実行しさえすれば、必ず成功すること疑いない。（「二宮翁夜話」[一六八] 人道の根本は譲道）

## （２）奪うと譲る

「譲る」の反対は「奪う」である。利を争うとは他人から奪い取るということに他ならない。他人から奪い取れば他人は困窮し、奪った相手を怨む。奪い過ぎれば相手は生きていけない。働く人たちを正規労働者と非正規労働者に分け経営者や会社の利を増やすことも「奪う」ことに他ならない。その利の配分に過剰な格差があった場合、非正規労働者は健康に生きていくことができなくなる。戦前まであった自作農と小作人の関係の再現のようである。高い小作料に苦しんだ小作人たちは一旦飢饉や天変地異に見舞われた場合、身売りをしても生きていけないほどの地獄に落とされてしまうことになる。

このようなことを続けていけば民力は確実に落ちていき、ついには上も下も共々衰退と滅亡の憂き目に会うことはつい70年前以前の歴史が示す通りである。

開発プロジェクトにおいても、それをリードする者が無能な余り、将来のある人間を酷使した上に死に追い込むようなことは絶対にしてはならない。プロジェクトの中で心身の病を多発させるような上司を放置してお

いてはいけない。開発組織における最大の悪は、無能なマネージャだと強く認識しておく必要がある。彼らは人材を破壊しプロジェクトを破壊する者たちに他ならない。

I Tプロジェクトにおける不条理な行為には以下のようなものがある。

◎ I Tプロジェクトにおける不条理さの事例

- 実現不可能な短納期の要求
- 実現不可能な低コストの要求
- 頻繁に繰り返される緊急見積り依頼
- いつまでも提示されない要求仕様
- 開発の後半での大幅な仕様変更要求
- 仕事の丸投げ・責任および職務の放棄
- 契約に含まれていない開発や業務の強要
- 優位な立場を悪用した責任転嫁
- 根拠のない誹謗中傷行為や発言
- 能力の限界をこえた指示および要求

これらの奪う行為は人や組織の健全性を損なうだけではなくプロジェクトの目標であるQ C Dさえも大きく損なってしまうものである。あなたならどうするか。

「奪う」と「譲る」ことについて金次郎は次のように語っている。

**【奪うに益なく譲るに益あり】**

仁というものは人道の極致であるが、儒者の説明はやたらにむずかしいばかりで、役に立たない。身近なたとえを引けば、この湯ぶねの湯のようなものだ。これを手で自分の方へかき寄せれば、湯はこっちの方へ来るようだけれども、みんな向こうの方へ流れ帰ってしまう。これを向こうの方へ押ししてみれば、湯は向こうの方へ行くようだけれども、やはりこっちの方へ流れて帰る。少し押しせば少し帰り、強く押しせば強く帰る。これが天理なのだ。仁といたり義といたりするのは、向こうへ押しするときの名前であって、手前にかき寄せれば不仁になり不義になるのだから、気をつけねばならない。

人間の手は、自分の方へ向いて、自分のために便利にもできているが、また向こうの方へも向いて、向こうへ押しせるようにもできている。これが人道の元なのだ。鳥獣の手はこれと違って、ただ自分の方へ向いて、自分に便利にしかできていない。だからして、人と生まれたからには、他人のために推す道がある。それをわが身の方に手を向けて、自分のために取ることばかり一生懸命で、先の方に手を向けて他人のために推すことを忘れていたのでは、人であって人ではない。つまり鳥獣と同じことだ。なんと恥ずかしいことではないか。恥ずかしいばかりでなく、天理に従わないことだからついには滅亡する。奪うに益なく譲るに益あり、譲るに益あり奪うに益なし。これが天理なのだ。（「二宮翁夜話」[一七二] 湯ぶねの教訓）

### (3) 譲りは道を開く

会社で大きなリストラがあった時の話である。ある部署のリストラが発表され半年後にその職場が閉鎖されることになった。そこで働く人たちは特別退職金をもらって会社を辞めるか職種転換で別の仕事に就くかという選択を迫られていた。職種転換といっても全く異なった職種しかなく事実上その選択は不可能に思われた。リストラ対象の複数の人たちとは社内のサークルで長年付き合ってきたが、その人たちから新しい職種についての知識について勉強会をしてくれないかと頼まれた。幸いにその方面の専門職であったので依頼を快く受けた。それから毎週の休日ごとに半年にわたって勉強会を開いた結果、それらの仲間はなんとか新しい職種に転換することができ退職をさけることができた。

別に見返りを期待して引き受けたわけではなく、仲間とずっと一緒にいたいという動機だけで実行したことであったが、その後の人生において助けた人たちに逆に大きく助けられることになった。

「譲り」が自分の苦境からの脱出につながるということについて金次郎は次のように語っている。

#### 【まず自分の労力を譲ることから道は開ける】～万策尽きてもやれることはある

食べるものがなく空腹の時に、よそに行って、飯を食わして下さい、そうしたら庭を掃きましょう、と言っても、決して一飯をふるまう者があるはずはない。空腹をこらえてまず庭を掃いたら、あるいは一飯にありつくこともあるだろう。これが、おのれを捨てて人に従う道であって、百方手段が尽き果てた時でも、行われうる道なのだ。私が若いころ、初めて家を持ったときに、一枚のくわが破損してしまった。隣の家に行ってくわを貸して下さいといったら、隣のじいさんは、今この畑を耕して菜をまこうとするところだ、まき終わらねば貸してやれない、という。私は家に帰っても別にする仕事がないから、私がその畑を耕してあげましょうといって耕して、それから菜の種をお出しなさい、ついでに蒔いてあげましょうといって、耕した上に蒔いて、その上でくわを借りたことがある。そうしたら隣のじいさんは、くわに限らず何でもさしつかえの事があつたら、遠慮なくいって下され、必ず用だてましょう、といったことがあつた。こんな風にすれば、百事さしつかえのないものだ。

毎晩寝るひまをさいて、精を出してわらじ一足でも二足でも作る。そうしてあくる日開墾地に持って行って、わらじの切れた人、破れた人にやる。受け取って礼をいわれなくても、もともと寝るひまに作ったものだから、寝た分と思えばよい。礼をいう人があれば、それだけの徳だ。もし一銭半銭を礼にくれる者があれば、これもまたそれだけの利徳だ。よくこの道理を肝に銘じて、連日怠らなければ、一家確立の志の貫かれぬ筋合いはない。何事も成就しないはずはない。私が幼少の時の努力は、これ以外になかったのだ。

(「二宮翁夜話」[一三一] まず労力を譲る(推譲))

### (4) 貯蓄の意味

ある改善プロジェクトは貧乏暇なしの状態から脱出すべく無駄の撲滅を筆頭に全工程にわたる改善活動を始めた。改善益は、最初は小額であったが数年後には膨大な改善益を出せるようになった。そこで採った策は天下三分の計ではないが利益三分の計を実行した。一つは会社と約束した利益目標分に充て、二つは営業からの値引き要求の原資に充て、三つは次なる開発の準備金に充てた。これらの策は貯蓄ではなく投資と呼んだ方が良いのかも知れないが、いずれも将来の自分たち開発部への贈り物として機能した。

一つ目の策は会社の上部マネジメントを満足させ、二つ目の策は営業部に対する影響力を強化させ、三つ目の策は開発リスクの低下・品質向上および生産性の向上に絶大な効果を現した。

営業部に対する値引きの提供は従来の資金の流れの逆をいくもので、金のあるところに権力は集まるというように、それまでは営業部に隷従を強いられていた開発部を自律的な組織に変えることに成功し営業部と対等な関係を築くことができた。

次なる開発に対する事前投資は、リスク物件における事前調査やプロトタイプを作成および種々の生産性向上のための開発ツール等の事前開発を可能にし、リスクの排除および生産性の向上に大きく貢献した。

金次郎は貯蓄の意味について次のように語っている。

#### 【貯蓄は譲る行為の一つ】

多く稼いで少なく使う、これが国や人を富ませる基本だ。これが豊かになる極意だ。ところが世間の人は、この儉約をけちとか強欲とか言うが、それは間違っている。なぜなら人の道はもともと自然に反して、努力することによって立つ道なのだから、当然貯蓄を尊ぶのだ。その貯蓄ということは、今年のを来年に譲るといふ一つの譲る行為であるし、親の財産を子に譲るのも、貯蓄の仕方の一つなのだ。こうして見てくると、人の道は貯蓄一つで成り立つとさえ言える。だから、貯蓄や譲るといふ行為は国や人を富ませる大本であり極めて優れた方法である。（「二宮翁夜話」[一二五] 貯蓄は譲道の一つ）

### （５）譲りの段階

金次郎は譲るといふ行為にも段階があると言っている。最初の段階は自分自身への譲りで「自譲」と呼んでいる。分かりやすい例で言えば、貯金をすることである。将来の自分への贈り物、すなわち自分への譲りである。次の段階は他人への譲りで「他譲」と呼ばれている。他譲にも二段階があり、最初の段階は自分の身内への譲りであり、次の段階は他人ないしは社会への譲りである。

I T開発における自譲と例えば、自分の次の仕事をスムーズに行かせるための事前準備活動であったり、自分の失敗を反省し二度と同じ失敗をしないための真因の特定および歯止め策の検討などの失敗に学ぶ行動などがある。

身近な他人への譲りといえば、開発チームの他のメンバーたちに対するノウハウの伝承や支援などがある。この譲りの行為は間違いなくメンバーたちのスキル向上の結果を生み、チーム全体の開発力や信頼関係を強化する。

このような自譲および他譲が習慣的に相互に実行されているようなチームは、顧客の期待に応える製品を生み出すと同時に会社にとっても大きな利益をもたらすだろう。

以上の譲りの行動はいずれも自他ともに大きな益をもたらすものであることは分かり切った話である。しかしながら、少なからず自分に負担を強いる必要があるために人によっては実行されないことも多い。



成長できる人とそうでない人の差は、この譲りの多寡によって決まってくる。多く譲れば譲った分だけの恵みがもたらされ、譲りをしなかった者は没落の一途をたどる運命が待っているというだけのことだ。

最初から、譲りはそもそも出来にくいということを強く認識しておく必要がある。

金次郎は譲りの各段階について次のように語っている。

#### 【譲りの段階】

譲りということは人道であって、今日のを明日に譲り、今年のを来年に譲る道を勤めない者は、人であっても人でないのだ。十銭とって十銭つかい、二十銭とって二十銭つかい、宵越しの銭を持たぬなどというのは、鳥獣の道であって人道ではない。鳥獣には今日のを明日に譲り、今年のを来年に譲るという道がないが、人はこれとちがって、今日のを明日に譲り、今年のを来年に譲り、その上子孫に譲り、他人に譲る道がある。雇い人となって給金をとって、その半分を使って半分を将来のために譲り、あるいは田畑を買ったり家や蔵を立てるのは、子孫へ譲ることになるのだ。これは世間で人々が知らず知らずに行っていることで、これでもちゃんと譲道なのだ。だから一石の者が五斗を譲るのも、実行できないことではないだろう。なぜかといえば、自分のための譲りだからだ。この譲りは教えがなくてもできやすいが、これより上の譲りは教えによらなければできにくい。これより上の譲りとは何かといえば、親類・友人のために譲ることだ。郷里のために譲ることだ。なおできにくいのは国家のために譲ることだ。この譲りでも、しよせんは自分の富貴を維持する結果となるのだけれども、眼前、他に譲ることだから難しいのだ。

この道を勤めるものは富貴や栄誉が集まって来るし、この道を勤めない者は富貴や栄誉がみんな遠ざかってゆく。少し行えば少し集まり、大いに行えば大いに帰する。

世の中の富有者に教えたのはこの譲道だが、ただ富者ばかりのことではない、また金や穀物ばかりの譲りではない。道も譲らなければならぬ。あぜも譲らなければならぬ。言葉も譲らなければならぬ。功績も譲らなければならぬ。（「二宮翁夜話」[一七一] 推譲の段階）

ただ自分のためだけに儉約に努めるだけでは世の中の役には立たないと金次郎は次のように語っている。

#### 【むさぼらないだけでは譲とは言えない】

むやみに欲張らないということだけでは、決して「譲」ということにはならない。悪いとは言えないが、もう一段上にあがらなければ国家・社会の用をなさない。国家の役に立たなければ天の恩・国の恩に報いる方法がないではないか。そこで、勤労・儉約によって貯蓄し、田畑を買い求め、財産を増やしなが、天から与えられた使命のあることを知らず、人間の道に志すこともなく、あくまでも利益を増やすことを願い求め、そして自分の衣食住だけに費やすならば、それはとるに足らない徳のない人間であって、その志は「奪」にあるのだ。そうでなくて、勤労・儉約によって貯蓄し、田畑を買い求め、財産を増やすところまでは同じだけれども、そこで自分には天から授かった使命があることをよく悟り、人間の道に志して譲道を行い、土地を開拓したり改良したりして人々を助ける。ここまで来て初めて譲道を行うと言えるのだし、そして初めて国家の役にも立ち、天のめぐみに報いることにもなるのだ。むさぼらないだけの不貪者を、どうして譲者と言うことができよう。

（「二宮翁夜話」[一六四] 奪と不貪（ふどん）と譲）



## (6) 賢労・カイゼン・継承は永続的な繁栄をもたらす

懸命に働くではなくて賢明に働くことや、節約ではなく改善に詰めることや、継承という譲りは、個人のみならず組織やプロジェクトに永続的な繁栄をもたらす。

継承（譲り）という思想を中核に据えたある改善活動チームの名前を仮に「yuzuri」としよう。

このチームの改革コンセプトは次の4点であった。

1. 時間の獲得
2. 自律型開発への転換
3. 変化即応型開発の実施
4. カイゼン活動の実行

活動の概要は次のようであった。

### ◎「yuzuri」チームの改革コンセプトとアクション

#### コンセプト# 1. 時間の獲得

ものごとを遂行するにおいて時間の獲得は究極の必要条件である。ヒト・モノ・カネ・情報などのリソースはなんとかなる可能性があるが、失われた時間を取り戻すことはできない。プロジェクトの究極の成功要件は、必要時間の確保にあることを深く認識し、必要時間の獲得および無駄な時間の削減に必要なあらゆる対策を講じること。

#### アクション：

- ① 先行調査によりリスクを排除し、後工程で発生する不始末による膨大な時間ロスを防ぐこと。
- ② 要件定義工程において、早期の仕様凍結を目指し、顧客とのコミュニケーションを緊密にすることで要求仕様の誤解やモレをなくし後工程で発生する膨大な時間ロスを防ぐこと。
- ③ リスクを考慮した妥当かつ正確な見積りを行うことで開発に必要な絶対時間の確保をすること。
- ④ 開発プロジェクト内のコミュニケーションを緊密にすることで指示の誤解やモレをなくし後工程で発生する膨大な時間ロスを防ぐこと。
- ⑤ 重要な機能から先に開発を行い、完成の都度顧客と現物にて動作確認を行うことで、やり直し・修正などの膨大な時間ロスを防ぐこと。
- ⑥ 上記をより可能にするために顧客および開発チームは場所および情報の共有を行い、開発を共同して遂行すること。



**アクションの具体例：**

## ① 先行調査

要求仕様の疑問点・不明点の払拭、未経験の仕様・機能の調査・理解、プロトタイプ作成による未知の新技術領域のリスクの排除などを実行する。

## ② 顧客との密接直接コミュニケーション

要件定義に関して顧客との集中合宿検討会を含む密接かつ頻繁な仕様検討会を行い早期の仕様凍結を目指す。

## ③ 妥当かつ正確な見積り

要求仕様および開発全体に関するリスクを把握し、開発に必要な時間と予算の確保を行う。

## ④ 開発内部のコミュニケーション

毎日ベースの定例日次情報共有会議の実行、週次のまとめ振り返りおよび次週予定検討会の実行、月次のまとめ振り返りおよび次月予定検討会の実行などの直接コミュニケーションによりリアルタイムな情報の共有および関係者間の信頼の醸成を図る。

⑤ 顧客に対して7日～10日ごとの重要仕様順のリリースを繰り返し顧客および開発チームによる共同検証を行い、不具合修正・仕様変更等は顧客との直接対話による即断・即決による対応を行う。

**期待効果：**

① プロトタイプ作成による未知の新技術領域特有の不具合のあぶり出しによる、本番開発における致命的な不具合の予防。

② 顧客との密接直接コミュニケーションにより要件定義における相互の理解を促進するだけでなく相互の信頼関係を醸成する。

③ 要求仕様の早期明確化をベースにした妥当かつ正確な見積りは、プロジェクトの絶対的な成功要因である必要時間の確保と必要予算の確保を確かなものにする。

④ 開発チーム内の日次・週次・月次の頻繁なコミュニケーションはメンバー全員による問題の共有および情報の整理整頓を促進し、開発者における仕様の誤解・設計ミス・段取りミス等を大幅に削減すると同時に大勢の開発者における開発完遂の強いモチベーションおよび信頼関係を最後まで維持させる。

⑤ 短期間開発ごとに逐次リリースされた動作する現物のソフトウェアにての顧客との直接的検証・対話は開発における後戻りや不要な修正等の無駄な作業を大幅に削減する結果となり、同時に顧客における安心感・満足感の醸成に大きく寄与する。

## コンセプト# 2. 自律型開発への転換

マネリ化したウォーターフォール型開発組織を自律性のある組織へ転換させる。

### アクション：

- ① 毎日やる
- ② 毎日聞く
- ③ 毎日見る
- ④ 毎日まとめる
- ⑤ マネジャーは心理的・地理的にいつも開発担当者のそばに居る。
- ⑥ 顧客の声を聞く
- ⑦ 早くする
- ⑧ 見えるようにする

これらの行動は開発者における自律性・協調性を促し、顧客との密な連携を促し、日々刻々の変化に即応するための基本的な行動のポイントとなる。

### アクションの具体例：

- ① 毎日やる
  - ・課題バラシおよびその対策を毎日実行する。
  - ・開発担当者を毎日巡回しフォローする。
  - ・対策の指示を毎日行う。
- ② 毎日聞く
  - ・お客様の話を良く聞く。
  - ・開発担当者の不平・不満・グチを聞く。
  - ・関連部署の状況を聞く。
- ③ 毎日見る
  - ・毎日、リスク管理表・課題管理表を見る。
  - ・毎日、開発担当者たちの進捗状況を見る。
  - ・毎日、開発担当者たちの健康状況を見る。自分の健康状況も。
- ④ 毎日まとめる
  - ・変化する課題・問題を毎日、整理更新しまとめる。
  - ・明日以降の必要なアクションをまとめる。
- ⑤ マネジャーは心理的・地理的にいつも開発担当者のそばに居る。
  - ・マネジャーはいつでも担当者の相談にのる。
  - ・マネジャーは事務所から開発ルームに引っ越す。
- ⑥ 顧客の声を聞く
  - ・お客様を早い時点で開発パートナーとして巻き込む。
- ⑦ 早くする
  - ・自部署の担当ではないと判断した仕事は即刻担当部署に渡す。
- ⑧ 見えるようにする

- ・リーダーはサブリーダーの、サブリーダーは担当者・外注の仕事の範囲を明確にする。
- ・必要な情報は口頭だけに頼らずまず手書きでも白板のコピーでも良いから書面として見えるようにする。
- ・スケジュール進捗表・管理表は毎日更新しておく。

### コンセプト# 3. 変化即応型開発の実施

変化即応型開発のポイントは下記の二点にある。

1. 顧客要求に対して俊敏な対応をすること。
2. 開発チーム全員による意識・価値観の共有による目標の達成。

#### アクション：

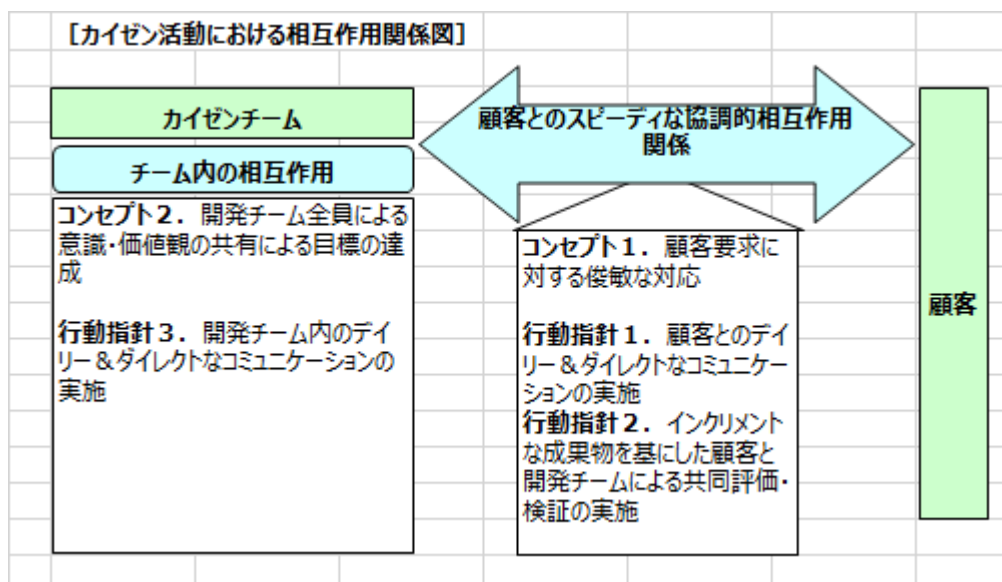
- ① 顧客とのデ일리 & ダイレクトなコミュニケーションの実施。
- ② インクリメントな成果物を基にした顧客と開発チームによる共同評価・検証の実施。
- ③ 開発チーム内のデ일리 & ダイレクトなコミュニケーションの実施。

#### アクションの具体例：

顧客と開発チーム間あるいは開発チーム内において発生する課題・問題を、成果物である現物に基づいて直接的なコミュニケーションによって毎日ベースに俊敏に解決しようとする。

プロジェクトの主要な問題は人と人の間に発生するものであり、それらの問題をすばやく解決することからしかプロジェクトの成功は導き出せない。

カイゼン活動における顧客とカイゼンチーム間およびチーム内の相互作用関係は下図のように表せる。



カイゼンチームと顧客間における相互作用関係を実現するための基本コンセプトは「顧客要求に対する俊敏な対応」であり、これを支える行動指針は「顧客とのデ일리 & ダイレクトなコミュニケーションの実施」および「インクリメントな成果物を基にした顧客と開発チームによる共同評価・検証の実施」である。

またカイゼンチーム内におけるメンバー間の相互作用関係を実現するための基本コンセプトは「開発チーム全員による意識・価値観の共有による目標の達成」であり、これを支える行動指針は「開発チーム内のデイリー＆ダイレクトなコミュニケーションの実施」である。

#### コンセプト# 4. カイゼン活動の実行

カイゼン活動は、顧客に対してスピーディな協調的相互作用関係の中で、顧客要求の変化に対応すべく密接なコミュニケーションを実行し、正しく機能するソフトウェアを提供し、さらにこれらを実現すべくカイゼンチーム内においては自律的なメンバー間においてフェイス・トゥ・フェイスの会話を実行し、一定の開発ペースを維持すべく顧客要求の価値の高い順にインクリメンタルな開発を継続し、有効な技術の採用に注意を払い、定期的な振り返りによるフィードバックにより無理・無駄・失敗の予防を行なおうとするものである。

##### アクション：

###### ① 顧客要求に対する俊敏な対応

行動指針 1. 顧客とのデイリー＆ダイレクトなコミュニケーションの実施

行動指針 2. インクリメンタルな成果物を基にした顧客と開発チームによる共同評価・検証の実施

###### ② 開発チーム全員による意識・価値観の共有による目標の達成

行動指針 3. 開発チーム内のデイリー＆ダイレクトなコミュニケーションの実施

##### 期待効果：

カイゼン活動はウォーターフォール開発における 3 つの問題点の解消に大きな効果があるものと考えられる。

- ① 工程間のコミュニケーション・ギャップによる問題
- ② 開発能力による問題
- ③ 認識能力による問題

カイゼン活動は顧客とのあるいは開発チーム内における密接なコミュニケーション、顧客要求順位の高いものから行われるインクリメンタルな開発等により下記のような効果を生む。

- ① 分割リリースごとに動作確認・顧客検証を終了して進むため、開発完了に向けて見通しが良く、予測可能である。
- ② 低リスクである。失敗に対するリカバリー期間確保が容易である。顧客および開発者における安心感が確保される。
- ③ 要件の変更・追加に対する柔軟性・融通性がある。
- ④ 品質確保の効果がある。
- ⑤ 顧客満足度の獲得がしやすい。
- ⑥ 開発者の自主性・自律性・モチベーションの向上が期待できる。
- ⑦ チームワークの強化が行われる。



⑧ コミュニケーション能力の育成・定着化が行われる。

「yuzuri」プロジェクトはいわゆるウォーターフォール開発にアジャイル的な要素を組み込んだ開発方式であり、1998年から2007年の約10年間に渡って実施された大規模開発を含む複数のプロジェクトにおける改善活動の総称であり、その効果は実証済である。

永続的な繁栄の連鎖について金次郎は次のように語っている。

**【無尽蔵を開く大道】**

世の中では、とかく増えた減ったということについて騒がしいことが多いけれども、世間で増減といっているものは、たとえば水を入れた器があちらこちらに傾くようなもので、あちらに増せばこちらが減り、こちらに増せばあちらが減るだけで、水そのものには増減がありません。あちらで田地を買って喜ばば、こちらで田地を売って嘆く者があり、あちらとこちらの違いがあるだけで、本来増減はない。ところが、わが道で尊ぶ増殖の道はこれと違って、天然自然が万物を作り育てることに直接参加する正しい道であって、米五合でも麦一升でも芋一株でも、天つ神が積んで置かれる無尽蔵の恵みの中から、くわ・かまの鍵でもってこの世の中に取り出す正しい道なのだ。これが真の増殖の道というべきものであって、尊ばなければならず、努めなければならぬ。

（「二宮翁夜話」〔一七三〕無尽蔵を開く大道）

個人および組織を繁栄させる三つの柱として金次郎は勤労・儉約・譲りを挙げており、この三つを現代風に言い換えれば知恵を出して働く「賢労」であり、無駄を省く「カイゼン」であり、ノウハウを譲る「継承」となる。金次郎は勤儉譲について次のように語っている。

**【勤儉譲は人を支える三つの柱】**

勤すなわち勤労とは、衣食住になるべきものを働いて作り出すことを言う。儉すなわち儉約とは、作り出した物をむやみに消費しないことを言う。譲とは、衣食住に必要なものを他に譲ることを言う。この譲には、色々ある。今年産出したものを来年のために蓄えるのも譲だ。それから子孫に譲ること、親戚友人に譲ること、郷里に譲ること、国家に譲ることなどがある。人それぞれの身の程に応じて可能な限り行うべきだ。たとえかせぎの少ない雇用者でも、今年の物を来年に譲ること、子孫に譲ることは、必ず努力した方がよい。

この勤儉譲の三つは、鼎（かなえ）の三本足のようなもので、人を支える大切なものであり、一つでも欠けてはいけないものだ。必ず三つ共に行わなければならない。

（「二宮翁夜話」〔一二一〕勤儉譲はかなえの足）

**【世の中を無事に渡るには勤労・儉約・譲の三つに尽きる】**

世間一般に金持になりたい楽をしたいとか貧乏は嫌だとか苦しいのは嫌だとか、いろいろかしましいが、世の中は大海のようなものだから波の上で浮き沈みがあるのは仕方がないことだ。ただ水を泳ぐ術が上手か下

手かの違いだ。船にとっては便利な水も、人がおぼれ死ぬ水も、水に変わりはない。時節によって吹く風も順風だったり逆風にもなったりする。海も荒い時があり、穏かな時もあるということだけの事だ。だからおぼれて死なないようにするには、泳ぎの術が必要であるように、世の海を穏かに渡る術は、勤労と儉約と譲の三つに尽きる。（「二宮翁夜話」[一二〇] 処世の術は勤儉譲）

## 2. 欲をかき過ぎるとどうなるか

仕事における他人との関係性は、自分が生き残るための一種の闘争であると言ってもよい。闘争を突き動かしているものは人々の欲、すなわち生存欲や承認欲などである。これらの欲に基づく闘争は人を心身ともに消耗させ、対応を誤れば無事には済まない。プロジェクト活動においても同様のことが日々繰り返されており、これらの欲の制御の失敗によってさまざまな人間関係の問題を引き起こすと同時にプロジェクトの業務品質にも大きな悪影響を及ぼしている。経験的に分かっていることは欲が少なくとも多過ぎても問題を引き起こしてしまうということである。

この飽食大量消費にまみれた世界にあつて、この金次郎の話はある程度理解はできるが実際のところ実行はむづかしいと思う人や、節約をしたものを他人に譲ることなど絶対にしたくないという人が非常に多いと思われる。譲るということがどうして人の生きる役に立つ方法なのかについてよく考えてみる必要があるようだ。

欲の制御について金次郎は次のように語っている。

### 【人は欲を自制し他人に譲ることでより良く生きられる】

誰も、人は旨いものを食べ、いい着物を着たいと思うのが自然の欲求であるけれども、その気持ちを少し我慢し、自分の収入の限度をわきまえて出費をその分限以下に抑えるべきだろう。好きな酒を控え、安逸な暮らしを戒め、美食美服を押さえ、その結果生み出された余剰を他人にも譲り、将来にも譲らなければならぬ。それが人道というものだ。（「二宮翁夜話」[四八] 人道は情欲を制して成り立つ）

### ☆豊かさの元は心の豊かさにある

金次郎は、私利私欲は不毛な雑草だと言い切っている。この私利私欲をなくすことがどうして生きることに役立つのだろうか。世の中では他人との競争に勝利し自分が利益や栄誉を得るために克己心が必要だと言われることが多いが、克己心は自分の欲得をなくすために使えと言っている。

### 【私利私欲は心に生える雑草】

己の心に生じる私利私欲は、心という田に生える雑草のようなものだ。己の心を豊かにしたかったら、この雑草をこまめに取り除くことだ。これが人道であり、己に克つということなのだ。

（「二宮翁夜話」[五二] 己に克つのが人道）

### ☆欲のかき過ぎは共倒れに至る

人間一人が食べて着て住むに必要な物やお金の量には適量というものがある。いくら好きだと言っても一度に十人前の寿司を食べることはできないし、一カ月を生活するのに一人で一億円も要るはずもない。それなのに社会の上位になるに従って人間の欲は際限もなく拡大してってしまうようである。人間はサルより三本毛が多いと言われるが、人間は単に欲が深いサルの一種なのかも知れない。時々自分たちは動物の一種だということすら忘れるくらいの能力しかないのである。下から奪えるものは何でも奪い取ってしまうと下の者たちは生きていくことができなくなる。その結果、必ず暴力的な闘争や紛争が起き社会の平安が失われ、上下ともに滅亡する運命にある。それでも今日もテレビや新聞では、社会的に地位が高いとされる人たちのあさましい事件が報道されている。

金次郎は、際限のない欲望について次のように語っている。

#### 【際限なき欲望は禍のもと】

世間の人は、富や高い地位を求めて求めて際限がないが、これは俗人の陥りやすい弊害であり、そのため、かえって長くその財産や地位を保てないのだ。際限なく田畑や土地を買い集めたいと願うことは実にあさましい限りだ。それはちょうど、山の頂上に登っているのに、なお登ろうとするようなものだ。おのれが絶頂にありながら、それでも下を見ないで上ばかり見ていたら危ない話だ。絶頂にいて下を見れば、全てのものが眼下にある。眼下の者は、哀れむべきで恵むべきであるのが自然の道理だ。そういう運命をもった富者でありながら、なお己の利益ばかりを願い求めていたのでは、下の者はなおさら必死でむさぼり取らなくてはならないようになってしまう。もし上下が互いに利を争ったら、奪い合いをしなければ済まないところまで行き着いてしまうのだ。これがわざわいの起こる原因であり、実に恐るべきことだ。

(「二宮翁夜話」 [一四八] 知止守分 止まることを知り、分を守る)

## さいごに

私たちはカイゼン活動である「yuzuri」プロジェクトを約10年間にわたって実行したが、それは有名な理論的支柱に基づいて実行されたわけではなく、自らの経験則を中心に顧客と開発チームの知恵を拠り所として遂行された。その内容は奇しくも金次郎が実行した仕法という復興プロジェクトのやり方と非常に近似性をもったやり方であった。

後日両者における基本的な思考および行動に強い類似性および相関関係があることを発見し、二百年の時代を隔てた新旧二つのカイゼン活動を対比させることで、その有効性が恒久的な価値を持っているということがある程度証明できたものと思われる。

さいごに「二宮翁夜話」における金次郎の高弟である福住正兄が記したあとがきを紹介して本書のむすびとする。

「報徳学は実行学です。それゆえ普通の学とちがって、道理に基づいた実行をすることを尊んで、実際的な道理を究明し、それを実行し体験し、天地の恩恵に報いる努力をし、そこに人々の安心立命の地を得る教えなのです。

その、天地の恩恵に報いるための勤めは、内面的には天賦の良心を養成すること、外に向かつては天地自然が万物を育成することを助けて成就すること、この二つです。概していえば道徳と経済です。人間の安心立命を得るために、道徳をもってその基本的な考え方とし、経済をもってそれを実現するための手段とし、この二つをまごころ（至誠）の一つで貫くのを道とします。

この道は高遠でなくて平易です。空理ではなく実地ですから、知るにも行うにも困難はありません。それを世人は考え違いして、知るにも行うにも難しく、高遠深長で容易にうかがい知れず、常人に及びもつかないようなものが至道だと思っています。そうして、知りやすく行いやすく、中正で平易なものが、かえって万世不易、天下至極の大道であることを知らないで、いたずらに高尚にばかり走っています。それを先師が嘆かれて立てられた道ですから、少しも難しいことはありません。この道に入るには道というものが高遠なところではなく卑近なところにあることを知ればいいでしょう。至道は卑近にあることが分かれば、実徳実行の尊いことが分かります。実徳実行の尊いことがよくわかれば、この道の半分以上は理解できたのと同じでしょう。」

（「二宮翁夜話」あとがき 明治二十年一月二十日 福住正兄）

---

## 参考資料

「相互扶助の経済」、テツオ・ナジタ著、みすず書房

「二宮翁夜話」 福住正兄 原著、佐々井典比古 訳注、現代版報徳全書 8、一円融合会

「二宮尊徳仕法の研究」 岩崎敏夫著、錦正社

「二宮尊徳の破天荒力」 松沢成文著、ぎょうせい社

「報徳記」 富田高慶 原著、佐々井典比古 訳注、現代版報徳全書 1、一円融合会

「空戦の原則」 <http://www43.atwiki.jp/aceshigh/pages/167.html>