

# ダメなプロマネ・SE・開発者の

「分かっちゃいるけどやめられない」

## 24の悪癖



## 目次

### はじめに p 1

#### 悪癖 1. 手抜き癖 p 3

【手抜き癖の事例と処方箋】 p 3

【手抜き癖 こころの処方箋】 p 9

#### 悪癖 2. 感情過多癖 p 13

【感情過多癖の事例と処方箋】 p 13

【感情過多癖 こころの処方箋】 p 19

#### 悪癖 3. 受け身癖 p 22

【受け身癖の事例と処方箋】 p 22

【受け身癖 こころの処方箋】 p 27

#### 悪癖 4. カラスの勝手癖（自己中心癖） p 28

【カラスの勝手癖の事例と処方箋】 p 28

【カラスの勝手癖 こころの処方箋】 p 33

#### 悪癖 5. 思い込み癖 p 35

【思い込み癖の事例と処方箋】 p 35

【思い込み癖 こころの処方箋】 p 39

#### 悪癖 6. コケ癖（失敗に学ばない癖） p 40

【コケ癖の事例と処方箋】 p 40

【コケ癖 こころの処方箋】 p 45

#### 悪癖 7. クチ癖（口約束に頼る癖） p 50

【クチ癖の事例と処方箋】 p 50

【クチ癖 こころの処方箋】 p 53

#### 悪癖 8. 思考停止癖（自分の頭で考えない癖） p 63

【思考停止癖の事例と処方箋】 p 63

【思考停止癖 こころの処方箋】 p 67

#### 悪癖 9. 早飲み込み癖（本質を考えない） p 69

【早飲み込み癖の事例と処方箋】 p 69

【早飲み込み癖 こころの処方箋】 p 71

#### 悪癖 10. フライング癖（仕様未確定で開発に着手してしまう癖） p 77

【フライング癖の事例と処方箋】 p 77

【フライング癖 こころの処方箋】 p 79

#### 悪癖 11. 逃げ癖（チャレンジを避ける） p 81

【逃げ癖の事例と処方箋】 p 81

【逃げ癖 こころの処方箋】 p 83

**悪癖 12. 丸投げ癖 p 86**

【丸投げ癖の事例と処方箋】 p 87

【丸投げ癖 こころの処方箋】 p 88

**悪癖 13. 猪突猛進癖（目標を立てずに仕事を始める癖） p 93**

【猪突猛進癖の事例と処方箋】 p 93

【猪突猛進癖 こころの処方箋】 p 94

**悪癖 14. 聞かざる癖（ひとの意見を聞かない癖） p 98**

【聞かざる癖の事例と処方箋】 p 98

【聞かざる癖 こころの処方箋】 p 99

**悪癖 15. 忖度（そんたく）癖 p 102**

【忖度（そんたく）癖の事例と処方箋】 p 102

【忖度（そんたく）癖 こころの処方箋】 p 104

**悪癖 16. トンデモ癖（非常識・非礼の癖） p 107**

【トンデモ癖の事例と処方箋】 p 107

【トンデモ癖 こころの処方箋】 p 108

**悪癖 17. あせり癖（結論を急ぐ癖） p 111**

【あせり癖の事例と処方箋】 p 111

【あせり癖 こころの処方箋】 p 112

**悪癖 18. ヘボ将棋癖（小さいことにこだわり過ぎる癖） p 115**

【ヘボ将棋癖の事例と処方箋】 p 115

【ヘボ将棋癖 こころの処方箋】 p 116

**悪癖 19. 勝負執着癖（勝ち負けにこだわり過ぎる癖） p 119**

【勝負執着癖の事例と処方箋】 p 119

【勝負執着癖 こころの処方箋】 p 120

**悪癖 20. 一人相撲癖 p 121**

【一人相撲癖の事例と処方箋】 p 121

【一人相撲癖 こころの処方箋】 p 122

**悪癖 21. リスク不感症癖 p 124**

【リスク不感症癖の事例と処方箋】 p 125

【リスク不感症癖 こころの処方箋】 p 126

**悪癖 22. 完璧主義癖 p 133**

【完璧主義癖の事例と処方箋】 p 133

【完璧主義癖 こころの処方箋】 p 135

**悪癖 23. パニック癖 p 136**

【パニック癖の事例と処方箋】 p 136

【パニック癖 こころの処方箋】 p 137

**悪癖24. 怠け癖 p 139**

【怠け癖の事例と処方箋】 p 139

【怠け癖 ころの処方箋】 p 140

**さいごに p 141**

## はじめに

「無くて七癖」と言われるように、人はさまざまな癖をもっている。癖とは人が無意識に行う習慣的な思考や行動のことを指しているが、それらの癖は日常の仕事や生活に支障をきたさない限りにおいては愛されるべき特徴として受け入れられている。しかしながら本人のみならず周りの人々にも害や悪影響を及ぼすいわゆる悪癖と呼ばれるものは克服される必要がある。たとえば日常生活上の悪癖としては、酒癖、浪費癖、ギャンブル癖、借金癖などがよく知られているが、わたしたちの仕事であるソフトウェア開発における悪癖にはどのようなものがあるのだろうか。

悪癖とは、日常活動において自分や他人ないしは組織にとって害になるような行為のことだと言ってもいいだろう。ソフトウェア開発という仕事における害とは、狭い意味では品質を損なうことやコストを増加させ利益を損なうことおよび時間を失うことだと言える。もう少し広い意味では人間や組織の力を損なうすべてのことだと言える。

ソフトウェア開発における多くの失敗を分析してみた結果、それらの失敗は個人的な悪癖ないしは組織的な悪癖が引き起こしている場合が非常に多いものと思われる。

しかしながら人間の悪癖に対する人々の見方は一種の病的なものとして理解されることが多いため、特に人の和を重んじる日本においては一種のタブーとして扱われる傾向が強く、その問題自体について深く議論されることも余りなく、個人的な問題として放置されていると言っても過言ではないだろう。

筆者が収集したソフトウェア開発における500件の失敗事例の中から、特に個人ないしは組織的な悪癖が主要因だと思われる99件を分析した結果、以下のキーワードで表される悪癖に分類することができた。該当する件数の多い順に示す。

- ①手抜き（焦りなどによる）：15件
- ②感情的・情緒的姿勢：11件
- ③受け身的な姿勢（他者依存的、指示者に言われるがまま）：10件
- ④自己中心性（自分勝手、自分のことだけで精一杯）：9件
- ⑤自分勝手な思い込み：8件
- ⑥失敗に学ばない：7件
- ⑦口約束だけに頼る（めんどくさい病）：6件
- ⑧自分の頭で良く考えない：6件
- ⑨早飲み込み（焦りなどによる）：3件
- ⑩仕様未確定で開発に着手してしまう：3件
- ⑪困難さからすぐ逃げる（被害妄想的・消極的姿勢）：3件
- ⑫丸投げ：2件
- ⑬目標を立てずに仕事を始める：2件

- ⑭ひとの意見を聞かない・短気：2 件
  - ⑮度を越えた忖度（相手に嫌われたくない）：2 件
  - ⑯非常識・非礼：2 件
  - ⑰結論を急ぐ（焦りなどによる）：1 件
  - ⑱小さいことにこだわり過ぎる：1 件
  - ⑲勝ち負けにこだわり過ぎる：1 件
  - ⑳一人相撲（一人で空回り）：1 件
  - ㉑リスク不感症：1 件
  - ㉒完璧主義（強迫的観念）：1 件
  - ㉓緊急事態にパニックに陥る：1 件
  - ㉔怠け癖：1 件
- 合計件数 9 9 件

これらの悪癖はあなた自身およびあなたの職場やプロジェクトの現場における実感と一致しているだろうか。  
抽出された上記の 2 4 項目にも及ぶ悪癖については、ひとの性格や組織の長年の習慣によって培われてきたものであり、簡単に解決しそうなものは一つもないように思われる。

これらの悪癖の解消方法は、心理学的な知見の助けも借りながら、その問題を発生させている現実的な自己ないしは環境的な要因の解消法を見出したい。本文においては、それぞれの悪癖の実例を示すとともに、その現実的な対処方法および根治法を示して行く。

## 悪癖 1. 手抜き癖

「失敗には2つある。許される失敗と許されない失敗。手抜きやインチキ、欲得で自分が得しそうだと思う方向へ流された結果として生じる失敗は許されない」と失敗学の権威である畑村洋太郎氏は語っている。

ボルトを4本締めなければならないところを3本で済ませてしまった車はどうなることだろうか。誤記述の修正を怠った設計書に基づいた開発、単体テストを省略した開発、1000件のテスト項目を800件しか行わなかった開発などどのような結果を生むのだろうか。必ず失敗を招くことになるだろう。

そのような許されない失敗の代表的な例が「手抜き」だ。手抜きを行った当事者の弁解の多くは「時間がありませんでした」という言い訳にもならない言葉だ。それで許される訳もない。

手抜きとは完成品を仕上げるために必要な作業や工程の一部や全部を省くということで、当然のことに出来上がったものは傷だらけで製品とは呼べないようなものになってしまう。手抜き商品を受け取ったお客様はどんな気持ちになるだろうか。

以下に15件の手抜き事例を示す。

### 【手抜き癖の事例と処方箋】

#### 【手抜き癖】事例① コスト・納期優先で品質が犠牲になる

『顧客の信頼は品質・コスト・納期の達成でしか得られないが、現実的には納期第一優先であり、コストを犠牲にしてまで顧客の要求を満足させることはできない。その結果、十分な品質の確保をあきらめざるを得ない場合もある』

#### 【現場の処方箋】 ☆成功させなければ妥当な納期・コストの獲得と仕様の早期凍結を

多くの失敗プロジェクトの最大の失敗は品質問題であり、分かりやすいことにコスト問題や納期問題で失敗するプロジェクトは少ない。開発会社の本当の使命は利益や納期を守ることであり、その帳尻合わせとして品質の手抜きが行われている実態を物語っている。このような醜い状況を解消するためには以下の三つの実行が必要となる。

- ◎ 妥当なコストや納期条件での受注をすること。
- ◎ 早期の要求仕様凍結を実現すること。
- ◎ 合理的なプロジェクトマネジメント能力および技術能力を獲得すること。

これら三点を実現するためには、過去の自分たちの失敗を直視し、その真因を把握し、その改善目標を設定し、カイゼン活動を実行・継続する必要がある。

### 【手抜き癖】事例② 仕様の目的や意味の未確認

『与えられた作業をこなしていくことで精一杯で余裕がないため、仕様の目的や意味を余り考えずに仕事に手を付けてしまいがちで、失敗ややり直しが出てしまう』

#### 【現場の処方箋】 ☆急がば回れ

仕事の目的や意味を知らないで行った場合、まともな結果を生むはずはない。仕事の目的や意味・背景について理解した後で仕事に着手した方が余程失敗もやり直しも少なくて済む。急がば回れと言われる通りだ。

### 【手抜き癖】事例③ 仕様の事前検証、事前理解の未実行

『仕様の誤解による不具合が多く発生した。類似したシステムの開発経験が無かったこと、機能仕様書に詳しい記述がなかったこと、などに原因があったと思われる』

#### 【現場の処方箋】 ☆仕様理解に関する注意点およびポイント

客先の仕様について未経験者が多い開発チームで最初に行われなければならないことは、開発着手前の準備期間中に経験者から基本的な仕様についてのレクチャーを受けたり、そのシステム開発における過去の失敗事例について調査したり、実機を操作することによってシステムの動作を体感しておくなどさまざまな対応が必要となる。

仕様理解に関する注意およびポイントは以下の通りだ。

- (1) まずは仕様の全体像の把握から始めること。
- (2) 仕様調査時に疑問点・不明点の発掘および解消に向けて積極的なアプローチを取ること。
- (3) 仕様検討の段階で要求者と徹底的な仕様検討を行うこと。
- (4) 仕様決定のQ & Aは直接対話による確認を行うこと。
- (5) 不明なことは直ちに分かっている人に聞くこと。
- (6) 要求仕様の背景や意味を必ず明確にしておくこと。
- (7) 習得した内容を、ドキュメントによって他のメンバーに伝えること。
- (8) 早期の仕様凍結を行うこと。
- (9) 基幹仕様未決定で開発に着手してはいけない。



#### 【手抜き癖】事例④ 仕様の事前理解の不十分さが招く見積りの失敗

『評価業務実施時にチェックリストの手直しや見直し作業が多く発生し、作業が効率良く行なえない。テスト内容の把握の曖昧さによって評価設計の見積り工数が根本的に不足し、誤字、脱字、コピペミス等が多い雑なチェックリストになっているのではないかと思う』

##### 【現場の処方箋】 ☆単純コピペの絶対禁止

誤字、脱字、コピペミスが多いのはチェックリストだけではなく設計書やソースコードについても同様である。はっきり言えることはこれらの作成者は、作成した後にそれらを一度も見返していないということだ。見返してないという行為は“手抜き仕事”をしているということと同じだ。また何らの検証もなく“コピペ”する行為は開発・評価業務中における最悪の行為の一つであるという認識を持つ必要がある。時間や工数が足りないなどという言い訳は全く通らない。

またいかげんな評価工数の見積りの原因は、いかげんな設計見積りにあり、いかげんな設計見積りの原因は、いかげんな要求仕様の把握にまで遡る。評価チームにおいては設計チームと連携し、最上流の要求仕様の明確化および早期凍結に最大の力を発揮することで、妥当な見積り、妥当な工数の獲得を実現する必要がある。まずは自分の工程を開始する前準備として、不明点・疑問点を完全に解消する努力が必要だろう。

#### 【手抜き癖】事例⑤ 仕様の未確認

『A社開発において過去のB社の類似アプリケーションをそのまま流用したがバグとなってしまった。仕様書を確認したところ両社の仕様は似て非なるものだった』

##### 【現場の処方箋】 ☆似ていることは同じであることを保証しない

似ていることは同じであることを保証しない。似たようなアプリケーションは山ほどあるが、全く同一のものに遭遇したことは一度もない。仕様書があるのなら、まず最初に仕様書を見るべきだった。

#### 【手抜き癖】事例⑥ 直接的な確認を怠る

『仕様が不明確で、仕様を決める担当者に確認せず人から聞いた内容から想定し開発を進めた結果、本来要求されている仕様と違っていたことが判明しやり直しとなってしまった』

##### 【現場の処方箋】 ☆仕様は想定するものではなく確定するもの

想定に基づいた開発などを行ってはいけない。開発はあくまでも確定仕様に基づいて実行しなければ正しい成果物を作成することは全く不可能なことだ。仕様決定者ではない他人に仕様を聞いてどうしようと言うのだろうか。Aを知りたいければAに聞けば良いだけの事だ。

### 【手抜き癖】事例⑦ データ長の未確認

『他のファイルのデータ長をテスト中にチェックしたところ全て同一データ長だったので、Aファイルのデータ長も固定長だと思い込んで開発したが、実際は可変長でバグとなってしまった』

#### 【現場の処方箋】 ☆原典主義の鉄則に従うこと

確認すべきはAファイルのデータ長であって他のファイルのデータ長は全く無関係なのだ。Aについて知りたければまずAを調べることが道理にかなったやり方である。ものごとの調査においては必ず現物にあたるという原典主義の鉄則に従うべきだろう。

### 【手抜き癖】事例⑧ 自らの疑念を納得できるまで追求しなかった

『気になる処理があり担当者に確認した所、既存のままでも良いと言われたのでそのままにしていたが、後工程で別の担当者から障害として扱われ修正することになった。出来る事なら修正量を減らしたいという思惑が失敗のもとになってしまった』

#### 【現場の処方箋】 ☆気になる処理・動作の可否は文書による確認を

気になった処理があったのなら、自分が納得できるまで追求すべきだった。これでも良いのでしょうか？と言うようなやわな確認態度では、後でやはり不具合でしたと言うような結果が多いものだ。

### 【手抜き癖】事例⑨ 自己チェックのスキップ

『開発工程が押し詰まった時に、自己チェックを真っ先に削ってしまう。作成したボリュームに対してもともと見積りが甘い場合が多く、いつも時間不足になってしまう』

#### 【現場の処方箋】 ☆無駄な時間の排除を

いくら時間が切迫していたと言っても自分が作成したものを一度もチェックせずに出してしまうとはいよいよ度胸をしているものだ。自分が作った直後のものには必ず傷があると思ったほうがいい。自己チェックを省いた結果、不具合続出で、更にやり直しの時間が必要となり、自分のみならず関係者の時間まで失ったことだろう。時間を手に入れたかったら、自分における開発業務における無駄な時間の把握とその改善に努める必要がある。業務における無駄な時間の把握に必要なポイントは次の通りである。

- ・仕様の不明点や疑問点を解消しないで想定による開発による後戻りがないか。
- ・仕様を完全に理解して設計に着手しているか。
- ・過去の設計ミスや頻発するミスを自分も繰り返してはいないか。
- ・重要な仕様の順に開発を進めているか。

### 【手抜き癖】事例⑩ レビューやラップアップなどのスキップ

『レビューや振り返りの習慣化がなかなかできない。原因としては、時間が無いことや、目的が明確になっていない為、多くの人は必要性を感じていないことがある』

#### 【現場の処方箋】 ☆レビューや振り返りがなければ同じ失敗を繰り返す

必要性を感じていないということは、そもそもレビューや振り返りにほとんど価値を認めていないということだ。やってもやらなくても現状と大して変わりはない、すなわち例えばバグだらけでも都度修正して行けば良いという程度のIT土着的な習慣に染まっていると言うことなのだろう。そのような悪しき文化と疲労困憊の長時間重労働から抜け出したいのなら、必要な時間の獲得や目的・目標の明確化に何が必要で、自分たちに何ができるのかを真剣に考える必要がある。

### 【手抜き癖】事例⑪ 詳細仕様書を読まずにすぐにコードに手をつけ失敗する

『詳細仕様書をよく読まず仕様概要書だけを読んで実装を行ったが、不具合を発生させてしまった』

#### 【現場の処方箋】 ☆あせて手を付けたものは失敗が多い

想像だが、きっと仕様概要書をざっと読んで後は自分の想像でコーディングを行ったということだろう。コード作成のために詳細設計書が用意されているのに、何を好き好んで概要仕様書を読んだだけでコードを作成しようとしたのか理解不能だ。面倒臭くても、詳細設計書を見なければコーディングはできない。

### 【手抜き癖】事例⑫ 単体テストのスキップ

『開発費用の削減依頼を受け、ベンダー側担当者からの提案で、単体テストを結合テストと一緒に実施し単体テストの工数を削減する事で開発費用の削減を行った結果、品質の低下を招いた』

#### 【現場の処方箋】 ☆絶対に単体テストをスキップしてはいけない

このような提案をするベンダー側担当者も、請ける下請け側も、一言で言えば“バカ者”なのだ。そんなことでまともな製品が出来上がるのならいっそのこと単体テストも結合テストも総合テストと一緒にやれば良いだろう。頭のネジが緩んだ人間につける薬はない。このような人間たちは開発のみならずあらゆる仕事においてまったく不適格者なのだろう。

### 【手抜き癖】事例⑬ 時間不足によるテスト未完了

『前工程の遅延により納期がひっ迫し、単体テストおよびテスト結果レビューの時間がいつも足りない。そもそも結果レビューの時間を取っていない場合もある。遅延理由を検証し、納期の調整等を行うべきだと思うが、ほとんど無理な場合が多く、ガンバロー的な精神論だけで、なし崩しになる場合が多い』

#### 【現場の処方箋】 ☆時間不足解消のための改善活動を

この人やこのチームは毎回テスト時間の不足やレビュー時間の不足に悩まされている結果、おそらくテストも途中で打ち切りとなり、レビューも実行されていないことだろう。いつもそのような状況に陥っているのに、なぜ必要な時間を獲得するための改善行動を起こさないのだろうか。

### 【手抜き癖】事例⑭ やる気の低下による雑な仕事

『評価テスト工程でのテスト項目消化という単純作業は退屈でだんだんとやる気が低下してくる』

#### 【現場の処方箋】 ☆仕事がマンネリ化するのではなく自分の頭がマンネリ化する

テスト項目の消化などと言っているからいい加減な仕事になってしまうのだ。プロ野球でもすでに順位が決まった後の試合は消化試合と呼ばれ、炭酸が抜けたコーラのようで、見るに堪えない試合が多いものだ。仕事がマンネリ化してきたと感じてきたら、それは仕事そのものが単純になっているのではなく、自分の頭が単純化してきた証拠なのだ。それは再度仕事の内容ややり方を見直す警告だと捉える必要がある。

### 【手抜き癖】事例⑮ 注意散漫な雑な仕事による手順抜け

『テスト作業にて、手順慣れで、やるべきチェックリストをとばしてしまった。また予定ではエラーを発生させる仕込みを入れてからテストを実施するはずだったが、仕込みをせずにテストを行ってしまった』

#### 【現場の処方箋】 ☆自分の頭を働かせ、丁寧な仕事のやり方を

このような手抜き行動の真因は何だろうか？もっと自分の頭で考えてみる必要があるだろう。想像だが、手抜きをする人は、自分の行っている業務の意味を自分の頭で考えることもしないで、ただ単に流れ作業的に仕事をこなしているだけなのではないだろうか。分かれ目は、自分の仕事の意味を自分の頭で考えているのか否かということにある。すなわち主体的・自律的に仕事に取り組んでいるのかどうかということだ。

## 【手抜き癖 こころの処方箋】

### ①【手抜き癖】 ◎カラスの勝手な人たち

【手順抜きは手抜きと言うこと】

たまの息抜きは生産性を向上させるが、手抜きは品質を低下させ余計に手間がかかる。

### ②【手抜き癖】 ◎水の低きに就くがごとし

【水の低きに就くがごとし（孟子）】

水は低い方へ低いほうへと流れていくように、人は楽な方楽な方を選ぶ。いつもの慣れた方法が現実合わなくなってもなかなか変えようとはしない。ついにはいつもの方法も手抜き仕事となり、構造物は傾き、製造物は不具合の山となる。

### ③【手抜き癖】 ◎「俺たちに明日はない」のか？

【塀の中の懲りない面々】

喉元過ぎれば熱さを忘れる、水は低きに落ちる、とか言われる通り、人は楽な方へ楽な方へと流されていく。何度も同じような大失敗を繰り返すような塀の中の懲りない面々につける薬はない。楽が手抜きとなり、手抜きが失敗を生み、それが自分の評価を下げ、終には仕事を失い大きな苦難に陥ることが理解できないような残念な人や組織にはなりたくない。

【後ろ向き】

我々は後ろ向きに未来へ入って行く。未来に入って行く我々の視野には未来はない。過去と現在だけが大きく見えている。（ポール・ヴァレリー、詩人）

### ④【手抜き癖】 ◎神は細部に宿る

全体が美しいもので細部が醜いものはない。細部に手抜きをしたものは決して美しいものにはならない。ソフトウェア開発でも同じことが言える。細部も全体も手抜きではどうしようもない。

「偉大で崇高な仕事をなしとげることを、私は心から望んでいる。けれども、わたしのいちばんの努めは、ささいな仕事を、あなたも偉大で崇高であるかのごとくなしとげることだ」

（ヘレン・ケラー、社会福祉活動家）

## ⑤【手抜き癖】 ◎「手抜き」への誘惑～「受入れ」と「受取り」

ハードウェアにおける購入部品の検査と同じことで、外注から納入されたプログラムは受入れ検査が行われることになっている。しかし納入されたプログラムを検査しない発注者もある。これは受入れではなく単なる受取りにしか過ぎない。このような組織で開発されたソフトウェアがどのようなものになるのか誰にでも分かることだ。

### 【工程省略】

本来、各自の役割は、互いに影響し合うからこそ組織として機能するものです。ですから、各自の行っている作業工程の中には、自分の役割だけを見ていると意味のないように思えても、組織全体から考えれば大きな意味をもつことが多々あります。しかし、各自の役割を効率よく果たすことを求められると、その意味に気づかないまま大切な工程を省略してしまい、短絡的に結果を出そうとした末に、とんでもない失敗を招いてしまうことになりがちなのです。そうした失敗の典型が、JCOによる臨界事故です。

(畑村洋太郎、『だから失敗は起こる』p 77)

## ⑥【手抜き癖】 ◎逸脱行動

開発チームや組織におけるルールや規範に違反する行動は逸脱行動と呼ばれている。その内でも悪質なものは、手抜き行為であり、やるべきことをやらずにやった振りをすることや、手順を守らずに勝手な行動をとることは必ず多くの不具合を生み開発の進捗を阻害する。リーダー自身が逸脱行動をしないことは当然のこととして、メンバーとの親密なコミュニケーションに心がけ、信頼関係を醸成する必要がある。

### 【自分の貢献度】

チームで仕事をする場合、自分のほうが他のメンバーよりがんばっており、他のメンバーの貢献度は自分より小さいと考えがちである。たとえば報奨を分け合う場合などは、露骨にちがいが出るため、複数の人が「自分の貢献は適切に評価されていない」と感じると、チーム内で軋轢が起きやすい。そんなときには、各自の自己評価に従ったら貢献度の合計が100%以上になってしまうことを示すだけで、問題が解消することがよくある。あなたはもしかすると、自分に配分された報奨以上の貢献をしたのかもしれない。だがあなたがそう感じているときは、チームのメンバー全員も同じ思いをしている可能性が高い。このことは、誰もが肝に銘じておくべきである。

(ダニエル・カーネマン、『ファスト&スロー』(上) p 194)



## ⑦【手抜き癖】 ◎腐ったリングをどうするか

### 【雑とは手抜きのこと】

手抜きの原因は主に時間不足によるあせりや本人のモチベーションの低下によるところが多い。ある手順の必要性を理解していないことによる手抜きはエラーの一種だが、その行為の必要性の認識があるにもかかわらず行われる手抜きは悪質だと言える。

雑な仕事を撲滅したければ、チーム一丸となって健全なチーム運営や妥当性・合理性のある開発に努力することだ。

### 【社会的手抜き】

集団で作業を行うときのほうが、個人でするときよりも一人当たりのパフォーマンスが低下する現象を社会的手抜きという。事故を防ぐ多重チェックは、チェックする人数が増えるほど、他人任せの心理が強まる（リングルマン効果）。ブレン・ストーミングも同じメカニズムで効果が落ちる。

（釘原直樹、『社会的手抜きの魅力研究』）

## ⑧【手抜き癖】 ◎一人でできることは一人でやるべし

### 【神輿にぶら下がる人】

神輿を担いでいる人の中で逆にぶら下がっている不屈な人がいる。独りで仕事をやっている時はまじめにやっている人でも集団で同じ仕事をやった場合には必ず生産性や品質が落ちる。これは「社会的手抜き」と呼ばれている。

## ⑨【手抜き癖】 ◎責任の分散が招く手抜き

集団内メンバーの役割や責任が不明確で、各メンバーのかかわりがはっきりしないと、不正が起こっても、自分はその責任の一部にしかかかわっていないというように、責任を分散して考えるようになる。メンバー相互の匿名性が高いと、責任の分散はより起こりやすくなる。

（海保博之・宮本聡介著、『安心・安全の心理学』）

## ⑩【手抜き癖】 ◎集団になると人は手抜きを始める

やりたくない仕事であっても一人でやっている内は仕方なしに実行するものだが、それが集団になった途端に、一人抜け二人抜けとなり終には誰もやらないようになってしまう。大勢で神輿をかついでいる時に、何人かがかつぐどころかぶらさがっている者が出てくるのと同じだ。これは社会的手抜きと言われている。開発ドキュメントが更新されなくなるのもこの社会的な手抜きのせいである。これは各自の自覚を待っていても防げない。リーダーが目を光らせるしかない。

### 【手抜き】

課題が難しく不慣れな場合、皆で取り組むと一人当たりのパフォーマンスが落ちる。社会的抑制現象のなかには、集団に紛れることが原因で生じるものもある。一人だけで綱引きをやった場合の発揮力を100と

した場合、2人では93、3人では85、8人では49まで低下する。これは、一人で引いたときよりもみんなで引いたときに手抜きがおこっていたことを示す。(The Ringelmann effect : Studies of group size and group performance)

(海保博之・宮本聡介、『安心・安全の心理学』〜リスク社会を生き抜く心の技法48)

⑪【手抜き癖】 ◎バグはバグのような顔をしてはいない

コードは無色無臭で、バグは最初からバグのような顔をしてはいない。元は正常なコードであっても移植されることによってバグに変身する。コードもドキュメントも単純にコピーをすれば正常なものが異常に、異常なものはやはり異常に移植されるだろう。コピーはバグの拡大再生産の行為だと思った方がいい。

【結合則の怪】

虫のあるものと虫のあるものを結合すると、虫のあるものになる。

虫のないものと虫のあるものを結合すると、虫のあるものになる。

虫のないものと虫のないものを結合すると、やはり虫のあるものになる。

(木下恂、『ソフトウェアの法則』p 223)



## 悪癖 2. 感情過多癖

悪癖の二番目に挙げられたものは「感情過多癖」だ。

感情過多とは、ある問題に遭遇した場合に、ある時は過度に楽観的であったり、また逆に悲観的であったりと目の前の問題の事実を冷静かつあるがままに見つめることができなくなっている状態のことを指す。物事の事実を冷静に見つめることができない結果は事実誤認となり失敗を招くことにつながる。

感情的な反応を表わす言葉として、楽観的、ハイになる、悲観的、落ち込む、ウツになる、キレル、などがあるが、これらの感情が一定の限度を超えてしまうと自他ともに無事にはすまない結果となる。感情的な反応の本質は、自分の安心・安全を外界からの攻撃から守ろうとする本能的な自己防衛反応であるが、それが過剰な反応であった場合は外敵に対する適切な対応を誤らせ、逆に自分を害する結果を生むことが多い。

このように過度に感情的・情緒的な反応を繰り返していると、それはだんだんとその人の性格として固着することになる。

感情的な反応は本能的な反応であるために自己制御が非常に難しい問題であり、単に冷静になろうと呼びかけるだけで冷静になれるものではない。

人との交わりの中で習得したプロとしての経験知や書籍を通して学んだ合理的な思考および心が通じ合う仲間との存在は、このような感情過多の状態を鎮める最も有効な方法になるだろう。

感情過多癖の 11 件の事例は下記の通りである。

### 【感情過多癖の事例と処方箋】

#### 【感情過多癖】事例① 人の好き嫌いを基準にして仕事を遂行している

『人にはそれぞれいろいろなタイプがあり、自分と気が合わないタイプだと自発的にコミュニケーションをとらないことがあり、メンバーへの教育がうまくいかない』

#### 【現場の処方箋】 ☆感情本位から目的本位への転換を

仕事は人の好き嫌いなどという感情本位で行うものではなく、その仕事は何のために行うのかという目的本位で進める必要がある。誰においても人の好き嫌いはあるが、仕事やメンバーの教育において、そのような感情的あるいは情緒的な態度では目的を達成することは不可能である。仕事の仲間は、顧客の期待に応えるべく、好き嫌いという感情を乗り越えて、全員の思考と行動を集中することで目的を達成する集団であり、決して仲良しクラブなどではないだろう。人の好き嫌いで仕事を行うことは自分に益をもたらすよりも大きな害をもたらすだろう。

このような過度の情緒性を克服するためには自分の中の過度の自己中心性や他人依存性を克服する必要がある。

## 【感情過多癖】事例② 面倒な仕事は後回しにしてしまう

『日々の仕事を振り返ってみると、時間が無いと言い訳してレビューを十分に行わないことや、面倒な作業を後回しにしてしまうことがあり、その結果、品質や納期に関して問題を起こしてしまい実績を積み上げられない』

### 【現場の処方箋】 ☆気分本位ではなく顧客価値の重要度順位の仕事を

ひとが仕事を面倒くさいと感じる原因としては、「時間がかかる」「難しい」「煩雑である」「楽しくない」などがあるが、単に自分の好き嫌いで仕事をやると失敗を招くことが多く、その結果「もっと面倒くさい」ことになる場合が多い。なぜなら多くの仕事は顧客の困り事を解決する作業であり、作業者の好みの都合には全く無関係であり、大概の場合その困り事は「時間がかかり」「難しく」「煩雑であり」「楽しくない」ものなのだ。作業者が楽しいと感じられるのは、その作業が無事に完了し依頼者や顧客に喜んでいただけた時だけだと言ってもいい。

面倒な仕事を後回しにするような人はまだ素人であり、プロの意識をもった人においては、適切な段取りの順に仕事を組み立てて実行することや優先順位および顧客価値の重要度の順に従った仕事の進め方をするものだ。だから熟練者は失敗も少なく最短の時間で高品質な製品を作り出すことができる。面倒くさい結果を招きたくないならば自分の気分によらずプロのやり方を実行することをお勧めする。

## 【感情過多癖】事例③ 気の使い過ぎで仕事上の質問を遠慮する

『中途参加のプロジェクトなどにおいては既存のメンバーたちも忙しくしている場合が多く、不明なことや疑問点について聞きづらく、自分の仕事にも支障が出て来る』

### 【現場の処方箋】 ☆分からないことは、その場で質問すべし

途中から参加したプロジェクトでは不明点や疑問点が多く発生することは当然のことだ。相手を気づかって質問を控えることは自分のみならずチームにとっても良くないことだ。肝心なことは、チームに参加した直後の短期間に、集中して質問をする必要があるということだ。妙に気を使ってウジウジしていてもダラダラと時間を浪費するだけで、結局聞かなければ分からないことは聞かれないだろう。

各自の業務実行中に聞いたり聞かれたりするわずらわしさを避ける方法は、中途参加者に限らずプロジェクトの全てのメンバーが抱えている問題点や疑問・不明点をオープンにするための短時間の日次情報共有会議を実行することだ。実施内容は、「昨日（or 今日）何を実行したかの報告」「今日（or 明日）何を実行する予定かの報告」「今抱えている問題は何かの報告」の三点に絞り、長時間を要する問題は当事者とリーダーで別途打ち合わせをする。

#### 【感情過多癖】事例④ 萎縮しがちな性格と勉強不足が信頼関係の障害になっている

『年上の顧客マネージャーや役職者と信頼関係を作ることは、次の仕事を取ってくる意味でも重要なことだが、なかなかできない。性格的に目上の人に対して萎縮・遠慮してしまうことが障害になっている。また、相手に「よく勉強しているな」と思われるような会話をするための知識も不足していると思う』

##### 【現場の処方箋】 ☆自律性の発揮と明確な仕事観を

相手が顧客の目上の人ならば誰も緊張したり臆病になったりすることは当たり前のことだ。ものごとがうまくいかないことを自分の性格のせいにしてしまうと何も進展できない。人はさまざまな性格を持っているが、その人が選択する行動もまたさまざまである。性格的に気弱な部分を持っている人がすべて萎縮した行動を取るわけでもない。基本的に自分の性格を変えることはできないが、行動を変えることはできる。気弱な性格のままでも、自分の中の強い情熱や使命感に従って苦手な行動を行う人たちは大勢いる。相手との力関係に振り回されずに、もう少し自分の主体性というものを発揮する必要がある。そのためには仕事とは、「他人が困っている問題を解決する作業だ」という自覚をもって「そのために自分は何をすれば良いのか」ということを常に考えておく必要がある。

性格が弱かろうが、根暗だろうが、臆病だろうが、問題の解決に必要なことなら何でも実行すれば良い。

#### 【感情過多癖】事例⑤ 臆病な性格が消極的な姿勢を招いている

『自分の意見を述べるべき時に言い出せない。他人が怖く、また自分に自信がないため、いつも後出しなど、積極的ではない。このような性格がたたって、作業中に気づいた問題点についてもなかなか言い出せず、他の人が気づくまで放置していることがある。作業中に気づいた問題が、自身のミスだった場合など、居た堪れなくなる』

##### 【現場の処方箋】 ☆その繊細さを仕事に活かすこと

自分の不始末であろうが他人の不始末であろうが、不始末に気付いたら自分の感情はどうあれさっさと始末をつけることだ。それが仕事というものだ。自分のミスを悔やむことは自然の感情であるが、仕事というものは個人の感情で動かすものではなく、目の前の現実がどうかによって動かすべきものだろう。ミスを悔やんで言い出せなくて、他人任せで放置することの問題の方が元もとのミスの問題よりも大きな問題であるということに気付く必要がある。そして自分の持つその繊細さを仕事に活かす方がどれほど役に立つことだろうか。

### 【感情過多癖】事例⑥ 不明点があるのに確認をちゅうちよしてしまう

『仕様書に記載がされていない部分について、仕様確認を取らずに思い込みで製造してしまった事があり手戻り作業となった。伝えたい事を簡潔にまとめて話すという事が苦手で、相手に正しく伝える事が出来る自信があれば話をするが、少しでも上手く伝える事が出来ないと思ってしまうと、なかなか行動に移す事が出来ない』

#### 【現場の処方箋】 ☆話のポイントを事前にメモに書き出し整理しておくこと

コミュニケーションのポイントは、どうしたら「伝わるか」に意識を置くことが重要であり、そのためには事前に内容を整理しておく必要がある。上手に話したいという意識は大切だが、そればかりにとらわれないようにした方が良い。具体的に言えば、うまく話をしたいのなら、その話のポイントを事前にメモなどに書き出ししておくことだ。書き出せば、自然に内容は整理され、どの順に話をすべきか見えて来る。整理されたメモを見ながら話をする事を繰り返していけばスムーズなコミュニケーションができるようになる。また、仕様確認も同様に仕様内容についての不明点や疑問点を必ずメモに書き出しておき、このメモに基づいて必ず相手に確認を取ることだ。

### 【感情過多癖】事例⑦ 質問がしづらくて失敗を招いている

『指示内容の理解が不十分なのは自分の能力不足のせいだと思うと、疑問点や不明点があっても質問を出せない。その結果、理解不足のまま作業が進んでしまい失敗を招くことになる』

#### 【現場の処方箋】 ☆分からないことは、その場で質問すべし

“質問がしにくい”ということは個人的な感情の問題だ。仕事の基本は、個人的な感情に流されず、仕事本位・目的本位に従って、やるべき仕事を淡々とビジネスライクに実行していくことにある。そのためには毎日20分でも30分でも短時間の日次進捗会をチーム全員で実行するのがいい。それによって話をすることに慣れ、自分の疑問点・不明点・主張などを気軽に話すことができるようになる。このことを毎日繰り返し実行すれば、分からないことがいけなとか質問がしにくとかの感情もいつか薄れていくだろう。

### 【感情過多癖】事例⑧ 低レベルの発言が恥ずかしいので発言をちゅうちよする

『低レベルの発言をして恥をかくのが怖いので、自分よりも技術力が優れている人がいる場合や、自分よりもまとめる力を持つ人がいる場合に発言を控えてしまう』

#### 【現場の処方箋】 ☆発言すべきか否かは、恥ずかしいか否かではなく必要か否かで決める

「無知とは知識がないことではなく、問いを発することができない状態を指す」という言葉がある。

また感情は消そうと思っても消せるものではないので、恥ずかしいという感情は一端脇に置いておき、実務本意でどんどん発言してみたらどうだろうか。分からないことや疑問点はドシドシ発言して聞くことだ。後で聞いて回るなど非効率の極みで、聞かれた相手も何故さっき聞かなかったのかと不信感を抱くことにもなりかねない。

自分を良く見せたいとかいう気持ちも分からないではないが、これは自分にとって何の役にも立たないどころか害になるものだと思う方がよい。自分を良く見せるのではなく、自分が良くなることに注力した方がよほど自分のためになる。

#### 【感情過多癖】事例⑨ 忙しそうにしている人には相談しづらい

『リーダーはいつも忙しそうにしており、相談したいことが有ってもなかなか声をかけられない。聞きやすい雰囲気をもったリーダーならば、もっと疑問点や不明点についてタイミングよく話を聞いてもらうことができ、リスクや問題点の早期発見につながり、プロジェクトのスムーズな運用ができ、チーム内の信頼関係も強化されるのではないかと思う』

#### 【現場の処方箋】 ☆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

リーダーが話を聞いてくれるような頼み方をする工夫が必要だろう。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答えることは、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。

#### 【感情過多癖】事例⑩ 対人恐怖症でコミュニケーションを避ける

『日常的なコミュニケーションにおいて突発的な応対全般が苦手で、特にレビュー中などで予想していない質問を受けたとき、電話の応対、知らない人との会話など、臨機応変が必要な場面ではいつも焦ってうまく対応ができない』

#### 【現場の処方箋】 ☆習うより慣れよ

対人関係における臨機応変な対応は社会経験が短い人にとっては誰しも上手にできるものではないだろう。臨機応変な対応を可能にするためには、そのような対人関係の場を数多く踏む必要がある。要するに「習うより慣れよ」ということだ。苦手とする場面を避けようとすればするほど苦手意識は強まり、いつまでたっても慣れることはできないだろう。

りっぱな答えや上手な応対をしなければいけないなどと言う固定観念や過剰な意識を一旦捨てて、相手が言っていることに良く耳を傾けることから始めることが効果的だ。相手が自分に何を頼もうとしているのか、何を説明しようとしているのかを静かに聞いた後で、自分にできることはやれば良いし、できないことはできる人を紹介するだけのことだと割り切った方がよい。

全てのことに百点満点をとろうとすることなど土台無理なことで、現在が30点なら30点の自分から出発するのがベストなことだと思って、努力を積み重ねることが最も早く百点に近づける方法だろう。

### 【感情過多癖】事例⑪ 対人関係に弱く、チーム内の連携ができない

『自分の性格上、対人関係やコミュニケーション力が弱く、常にものごとをネガティブに考えてしまいチーム内における連携や連帯ができない』

#### 【現場の処方箋】 ☆行動できないのは性格のせいではない

対人関係やコミュニケーション力が弱いことを自分の性格のせいにしても何も得るものはない。ネガティブに考えるということは、ある一面ものごとのリスクや危険性を察知する力があるということであり、ものごとに対して批判的な見方ができるというプラスの面でもある。分かれ目は、「だから行動するのは止めよう」なのか、「だから必要な準備をして行動しよう」なのかの一点にある。「行動するのを止める」を選択する人の多くは、その原因や理由を自分の性格のせいにすることが多い。できなかった理由を性格のせいにしておくことで、自分を一応納得させようとしているだけなのだ。性格を変えようとかプラス思考を取り込もうとかという抽象的な考え方をやめ、目の前の現実の問題を小さなものから一つずつ解決していく行動を積み重ねていくことから始める必要がある。

自分のネガティブなもの見方の対象を自分自身に向けるのではなく、現実の問題に対して向けるようにすれば、徐々に行動がとれるようになるだろう。気分本位ではなく目的本位で行動するということだ。



## 【感情過多癡 こころの処方箋】

### ①【感情過多癡】 ◎行動できないのは性格のせいではない

人間は感情の動物だと言われるとおり自然に湧き起こる感情を抑えることはできない。怖いことは怖いのであり、不安なことは不安である。恐怖や不安の感情を消し去ることはできない。しかしながら、たとえば目の前で人が倒れた場合、だれもが自然に手を差しのべることだろう。不安や恐怖の感情に流されてやるべきことをやらないのは人であっても人ではない。やるべきことをやらなかった後に湧く感情は深い後悔であり、その苦さを味わうくらいなら行動した方が余ほどもしだろう。自分の感情はどうあれ、人はやるべきことはやれるのである。やるべきか、やらざるべきか、その選択権は自分自身にある。

#### 【逆説的志向】

不安を面と向かって見ることを、いやそれを面と向かってあざ笑うことを学ばねばならない。そのためには笑うことへの勇気が必要である。「あなたがこれらのことを自分に言い聞かせる時には、あなたはほほえむでしょうし、また勝利をつかむ見込みもあります。」

ユーモアは神の属性として位している。(ヴィクトール・フランクル、精神科医、『フランクル著作集』)

### ②【感情過多癡】 ◎好き嫌いではなく必要か否かで行動する

#### 【情に棹させば流される】～感情的対応がもたらす結果

感情的な反応や対応は問題をこじらせる。感情的な反応は、自分の弱さの表現であり、冷静な自己認識を捨ててしまうことにつながり、対人関係を簡単に悪化させる。

#### 【弱さは、それを知らない人に現われる】

人間の弱さは、それを知っている人たちよりは、それを知らない人たちにおいて、ずっとよく現われている。

(パスカル)

### ③【感情過多癡】 ◎気分や感情で仕事をしないこと～合理性の追求

人の好き嫌いや、仕事内容の好き嫌いを言っている内はまだ素人だ。大体において仕事というものは難しくてめんどろなものだから顧客がその専門の人に頼んだものだ。難しくてめんどろな仕事を無事に完了させるためには感情論を排し、合理的な方法が必要になる。合理的な仕事のやり方の基本が、データに基づくやり方およびドキュメントに基づいたやり方である。数値で示されるものでなければ目標も結果も分からない。複雑なコミュニケーションが必要な開発業務はドキュメントに基づかなければ完遂できない。

#### 【感情ヒューリスティック】

人々は感情に従って判断や意思決定を行う。平たく言えば、好きかきらいか、あるいは感情反応が強いかわるか弱いかでものごとを決めてしまうのである。たとえば、ある技術に好感を抱いている場合はメリットを高く評価し、

リスクはほとんど顧慮しない。逆にある技術をきらいな場合はリスクを強調し、メリットはほとんど思い浮かばない。(ダニエル・カーネマン、『ファスト&スロー』(上) p 204)

\* 筆者注：[ヒューリスティック] 近道の解決法とも言われ、目前の問題に対して誤るリスクはあっても、とりあえずの解答を出してみるという思考。

#### ④【感情過多癖】 ◎ やきもちと憎しみは友達を減らす

他者に対する悪感情の代表が「やきもち」と「憎しみ」だろう。この感情は他人を傷つける前に自分自身を傷つける。仲間や友だちを減らすことは自分の孤立化を深め集団の中で生きづらくなってしまふ。

##### 【孤立化】

この歳になって気づいたことがある。持つてはいけない感情が二つあることに気づいた。それは「やきもち」と「憎しみ」だ。六十九歳にもなると何もなくても友だちは減っていく。「やきもち」と「憎しみ」は友だちを減らしてしまう。自分から減らしていくことは損だと、最近になって気づいた。

(岡野雅行、岡野工業代表社員)

#### ⑤【感情過多癖】 ◎ 柔軟性の発揮は辛い

窮すればすなわち変じ、変ずればすなわち通ず。環境条件は急には変わらない、周りの人間たちを変えることもできない。変えられる可能性のあるのは自分自身である。自分の感情は変えられないが、行動を変えることは可能だ。困難に直面したら、まず自分の態度や行動を変える。自分の対応が変われば道は開ける。

不条理な要求や困難なことに直面した場合に取る態度や行動は人それぞれ。あくまでも自分のやり方を変えない。他人のせいにして逃げる。それとも今までとは違った方法を探し、二者択一を避け妥当性のある第三の道を探るか。柔軟性の発揮とは、このように自分との辛い戦いであり、言葉で言うほどなま優しいものではない。

##### 【即興】

日本にディズニーランドがオープンした時、日本人従業員の訓練は短期間ですっきりのみこみ、きちんと指導に従った。あらゆることをやらせることができたが、たったひとつ例外があった。即興で何かできる者がいなかったのだ。誰ひとり、お客でさえ楽しんではいなかった。

(ピーター・グレン、『それは私の担当ではありません』)



## ⑥【感情過多癖】 ◎後悔先に立たず

悔やんでも悔やみきれないのが他人に依頼したことの不履行である。依頼や指示はフォローとワンセットのものであり、特に重要な事は口頭だけでなく必ず文書による依頼&フォローが必要である。

### 【後悔】

後悔は感情の一つだが、それは同時に私たちが自分自身に課す罰でもある。後悔だけはしたくないという恐れは、人々が下す多くの決定で一つの要因になっている。読者も、「それをやったら後悔するぞ」という警告をよく耳にするだろう。（ダニエル・カーネマン、『ファスト&スロー』（下） p 169）

## ⑦【感情過多癖】 ◎感情に振り回されない方法

### 【自分の感情を手なずける方法】

自然に湧きあがる感情を抑えることはできないが、この感情は道理に適っているかどうかもう一人の自分に確認し、行動を選択することは可能である。

### 【まず打てる手を打つ】

何か災難に襲われた場合、イギリス人は本能的にまず打てる手を打って、感情的反応はなるべく後にのばすのだ。したがってイギリス人は危機に強い。（E・M・フォスター、作家、『ギリス国民性覚書』）

## ⑧【感情過多癖】 ◎恐れと不安への対処法

### 【不安に対処する方法】

不安の感情はリスクへの警告信号である。不安を感じたら、その警告信号の原因をつきとめ、それを解消した上で行動する方がいい。不安の声に耳を貸さないままいつまで経っても行動を始めなければ自分の成長は望めない。多くの人は不安を抱えたままでも行動をしているものだ。

### 【恐れについて】

一番恐ろしいことは、恐れる事その事自体である。

（We have nothing to fear but “fear itself”. ）（フランクリン・ルーズベルト）

### 悪癖3. 受け身癖

「願わくば、我に七難八苦を与えたまえ」とは戦国時代の武将である山中鹿之助の有名な言葉だが、そのようなことを言う人はごくまれであり、一般的には人は何かをするにあたって楽な方を好むものだ。

ものごと特に仕事を進めるにあたっては意思や情熱などという面倒くさいものが必要になるが、それは人間にとって心身ともに何らかの負担を強いることになる。そのために意志薄弱な人や情熱が薄い人、つまり面倒くさいことが嫌な人たちはついつい指示者や他人の言うままに、その行動に疑問を抱くこともなく従う傾向がある。これが「受け身癖」というもので、言葉を変えて言えば他者依存的とか指示待ち族と言うことである。リーダーや管理者が指示をしない限り誰も動こうとはせず、このような受け身癖のメンバーばかりのチームでは一向に仕事はかどらない。

もともと人は疲れることは好まないエゴ運転が好きで動物だと言うことを常に念頭に置きながら、「雨ニモマケズ風ニモマケズ」の姿勢で仕事を遂行していく必要があるだろう。

#### 【受け身癖の事例と処方箋】

##### 【受け身癖】事例① いつも指示を待っているだけ

『仕事の目標・内容等を確認も理解もしないまま、指示者に言われるがままに作業をしている内にいつ終わるかも判断できない状況に陥りモチベーションが維持できなくなる』

##### 【現場の処方箋】 ☆仕事に着手する前に仕事の意味を理解しておくこと

人の指示だけが仕事をする動機ならばやる気がなくなってくるのは当然のことだ。人は何か行動する場合、その行動に自分としての意義や意味を発見できない場合、やる気を失ってしまうものだ。どのような仕事においても、その仕事の意味を知るところから始める必要がある。

一方、リーダーはこのような指示待ち病がチーム内に蔓延しないように、仕事に着手する前にチームの全員にその仕事の目的・背景・意味などについて十分に説明する必要がある。特に未熟なメンバーに対しては十分な配慮が必要となる。

##### 【受け身癖】事例② 目的や背景の説明がない仕事の依頼を受けることがある

『目的の説明がないまま作業を依頼されたり指示されたりすることが時折あるが、それでは自分が取り掛かった作業が本当に正しいのかどうか不安で、作業自体に対する創意工夫もできない』

##### 【現場の処方箋】 ☆良い仕事とは、相手の落ち度を責めることよりも、その穴埋めを早い時点で行うこと

目的があいまいな仕事の依頼があった場合、なぜその場で依頼者に目的を確認しないのだろうか。仕事の依頼者がその目的を説明すべきだということは当然の事だが、依頼者が何らかの理由でその説明をしない場合も往々にしてある。誰かが当然すべきことをしなかったからと言って、黙ってよく分からないまま作業に着手することなどプロのすることではないだろう。

一方、目的や背景の説明などを行わない依頼者や指示者にも問題がある。説明能力があるのならちゃんと説明をする義務があり、もし説明できないのなら事前に調査しておくことが必要である。仕事の目的や背景を知らないまま他人に丸投げをすることなど許されることではない。

### 【受け身癖】事例③ やる気がない会社へ常駐した時、自分のやる気もなくなる

『例えばスケジュールはあるがスケジュールを絶対に守るという気がなく、スケジュール遅延に対する対策が単なる再スケジュールで、根本的に遅れに対する対策がなされていない。またこのようなプロジェクトでは上長が率先して指揮を執っていない。派遣者としての立場でどのように対処すべきだろうか』

#### 【現場の処方箋】 ☆自分の仕事に害を及ぼすものを放置してはいけない

他人のやる気のなさをみて自分もやる気を失う位ならば、元々の自分のやる気も大したものではなかったと言うことだろう。自分の仕事に弊害や障害が出る場合は放置してはいけない。やる気がない相手だったとしても必ず期限を切って疑問点をすべて投げかける必要がある。主要な問題に関しては妥当な回答がない場合にどのような影響が発生するのかも警告しておく必要がある。これらのことは必ず文書と口頭の両方で行う必要がある。それでも有効な回答が得られず問題化しそうならば、その担当者の上長に対して、貴社の上司から話をさせていただく必要がある。自分の仕事については何としても完遂させなければならない。

### 【受け身癖】事例④ 仕事を一人で担当したくない

『規模が小さいプロジェクトでは要件定義、システム設計を一人で担当する事がある。開発においては、要件定義からの視点およびシステム設計からの視点があるが、一人で行うと同じ視点で見てしまい、対応範囲の抜けが発生することもある。どんなに規模が小さいプロジェクトでも、担当は二人以上必要だと思う』

#### 【現場の処方箋】 ☆一人でできることは一人でやろう

一人でリスクは背負いたくないと言っているように聞こえる。

リスク分散の視点では複数の担当者で実行した方が安心だろうが、技術者育成の視点で見ると、一人で全工程を担当することはまたとない成長の機会のはずだ。要件定義・設計・製造・評価・リリース・稼働までの一連の全ての工程を一貫して経験することは、重い責任と緊張感にさらされるが、半面やりがいがあり非常に楽しい業務である。これによって全ての工程における実際的な問題をその当事者として認識することができ、分業体制下においても他の工程の問題点や他人の苦しみを理解できるようになる。これができてはじめて一人前の技術者だと言えるのだと思う。これは大きなプロジェクトにおいては全く不可能なことで、小さなプロジェクトにおいてしか実行できないことだ。なかなか得がたい経験だと思うがどうだろうか。

### 【受け身癖】事例⑤ 納期を明確にしないベンダー側担当者困っている

『ベンダー側の担当者から納期があいまいなまま仕事を振られることが多く、具体的なスケジューリングが無いまま振られた仕事に着手することがある』

#### 【現場の処方箋】 ☆納期が明示されない仕事を請けてはいけない

納期が明示されない仕事の依頼は受けるべきではない。納期や仕様など開発業務の根幹である内容があいまいなまま仕事にとりかかるべきではないことは、誰にでも分かる常識であることを相手に伝え、なぜ納期が明示できないのか理由を聞く必要がある。このような場合は、依頼されたその場で直ちに、ベンダー側担当者に回答を求め、仮のスケジュールだけでも決めていただく必要がある。さらに正式納期を聞くまではその仕事は正式には受けていない状態にある旨を表明しておくことだ。納期が決まるまで毎日問いかけて、数回言っても答えがない場合は、自社の管理職からその旨ベンダー側責任者に対して明確にするように依頼する必要がある。

一方、納期を明示しないで仕事の依頼をするような人間は、自分もどれくらいの日数や時間がかかるのかを見積る能力のない低レベルのリスキーな人なのだろう。

### 【受け身癖】事例⑥ ベンダー側からの情報提供が遅い

『テストも終盤にさしかかった時に、ベンダー側から想定外の店舗システムの構成変更を伝えられることがあると評価条件が崩れ、店舗のシステム構成が増えたとの情報を知らされても評価システム構成を増やしてテストする時間も機材の余裕もない』

#### 【現場の処方箋】 ☆ベンダー側の情報を早めにキャッチするような積極的な行動が必要

ベンダー側の情報提供の遅さにも問題があるが、下請け会社としてのコミュニケーションに関する姿勢にも大きな問題があるように思われる。ベンダー側と常にコミュニケーションを維持していればこのような問題は発生し難い。

一方、情報提供者であるベンダー側の担当者においてはシステム構成変更や仕様変更などについての重要情報は発生都度即時に関係者に連絡する義務があり、それを怠ったり忘れてしまうような意識の低さではプロの開発者とは言えない。アウトソーシングしたからもう自分には関係ないなどと思っているのだろうか。これはベンダー側における丸投げ癖の一つである。

### 【受け身癖】事例⑦ 開発機材の貸し出し期日を守らないベンダー側担当者

『ベンダー側に対して機材の提供依頼を期限付きで行ったにもかかわらず期限に間に合わないことが度々発生し、遅延分のリリース日が延びるわけもなく、開発・評価のスケジュールの無理な短縮を行うだけとなってしまふ。何度言っても何も変わらないことが多いため、どうせだめだろうと思い、あきらめている』

#### 【現場の処方箋】 ☆組織的な対応をすること

そのようないか減なベンダー側担当者にあきらめることなく直接何度でもクレームを言うべきだ。機材を用意する義務と責任があるのはベンダー側のプロジェクトリーダーである。その様な責任者不在の丸投げ仕事にいつまでも忍従してはいけぬ。直接ベンダー側担当者に言っても聞き入れられないのなら、自社のマネージャからベンダー側の責任者にクレームを言うことをちゅうちょしてはいけぬ。それがベンダー側にも自社にも顧客にとっても利益につながる行動だ。丸投げを正当化できる理屈などどこにもない。対ベンダー側に関する、同様の丸投げ問題を他のリーダーやメンバーと共にリストアップし改善策を検討し、組織的な対応を行う必要がある。

### 【受け身癖】事例⑧ 度重なる仕様変更要求で疲労困ぱしている

『これで完結するとはとても思えないような度重なる仕様変更が繰り返されると、それまでに費やした検討・熟考の時間や労力が無駄になり、次の検討を行う気力も失せてしまう』

#### 【現場の処方箋】 ☆安易な仕様変更には歯止めをかけること

安易な仕様変更を言われるがままに受けているとプロジェクトは確実に赤字に陥り品質も大幅に悪化してしまう。度重なる仕様変更はデスマーチに陥る典型的な失敗プロジェクトの症状である。

安易な仕様変更には歯止めをかける方法として以下のような対策が考えられる。

1. 最初に仕様を決定しようとする時、両方で不明点や疑問点を十分に洗い出し、それらが全て解消されるまでは開発に着手しないこと。およびこの事を両方で合意しておくこと。
2. 万一、仕様変更が発生した場合は、変更に必要な開発費および開発期間は追加見積りとして提示すること。
3. 上記の施策に合意していただけない場合は、次回からの受注は請けられない旨、相手に通告すること。一方、要求仕様を二転三転する側においては、仕様知識や顧客とのコミュニケーション能力が全く不足していると言わざるを得ない。このようなベンダー側担当の仕様決定能力にリスクがあると思われる場合は早め早めの仕様打ち合わせおよび疑問点・不明点の解消が必要となる。

### 【受け身癖】事例⑨ 顧客とのコミュニケーション不足のため業務遂行の優先順番が分からない

『評価テスト業務において顧客の要求が把握できていないために、自分がやりたい機能からテストを行う気分本位のスケジュールを組んでしまい、その結果リスクの潜んでいそうな機能や不安に感じている部分のテストの洗い出しができていない』

#### 【現場の処方箋】 ☆何が重要なのかは顧客に聞かなければ分からない

顧客と密接なコミュニケーションを行うための定例的な打ち合わせをきちんと業務プロセスの中に組み込んでおく必要がある。顧客とのコミュニケーションは業務プロセスの初期の段階に集中的に実行し、評価業務開始前には、評価対象仕様の運用情報、重要度の順位および不明点・疑問点を全て明確にしておく必要がある。また早い段階での開発からの情報収集も有力な方法となる。

### 【受け身癖】事例⑩ 顧客の目的・要望の吸い上げが出来ていません

『顧客の導入の真意を理解するためには、フェイス・トゥ・フェイスの話し合いが必要だが、顧客との間に、ベンダー側開発担当およびベンダー側 S E が入っており、下請けの立場ではなかなか会える機会がないのであきらめている』

#### 【現場の処方箋】 ☆仕様知識の拡大および品質確保の実績を積み上げること

自社との間に複数の組織が介在している場合、顧客要望の把握は非常に困難で、直接会話の機会もほとんどないのが実状である。ベンダー側においては、要件をまとめる力がないという印象を顧客に与えてはいけないとか、多重請負を行っていることを知られたくないとか、ベンダー側組織の面子などの理由により、下請け開発会社の担当者を顧客に同行したくないというのが本音だと思われる。下請け会社の担当者の同行が認められるのは、下請け会社の技術者抜きでは要求仕様の凍結が不可能な場合などに限られる。今後、仕様知識の獲得を十分に広げ、問題のないリリース実績を積上げ、ベンダー側の担当者を凌駕するくらいの知識・技術レベルに到達できれば顧客との会議に出席できる機会や直請負のチャンスは必ず来るだろう。



## 【受け身癖 こころの処方箋】

### ①【受け身癖】 ◎“一步前へ”出られないわけ

【次の一步を踏み出すための八つの法則】～「あきらめ」から「あきらめない」への道

- ①他人に対する不信感を追い払おう！
- ②自分に対する不信感を追い払おう！
- ③不安を取り除くのではなく不安の原因を取り除こう！
- ④苦手意識から自分を解放しよう！
- ⑤完璧を目指すのではなく妥当さを目指そう！
- ⑥希望や欲を発見しよう！
- ⑦自分の一番安心できるホームポジションを持ち、心のコンパスを働かせよう！
- ⑧とらわれ（我執）から自分を解放しよう！

「新しいことは学びたいが、すでに知っていることから十分な見返りを得ているため、身動きできない」（G. M. ワインバーグ）

### 【損失回避の原則】

- ①未確定の将来の大きな利益よりも、現在の小さくても確実な利益を選ぶという心理傾向のこと。一方、損失の局面においてはリスクをとってでもその損失を抑える選択肢を選ぶ。
- ②人は、同額の利益から得る満足より、損失から受ける苦痛の方がはるかに大きい。  
（ダニエル・カーネマン、行動経済学プロスペクト理論より）

### ②【受け身癖】 ◎最初の一步までが大変

大変な仕事だと思っても、まずとりかかってごらんさい。仕事に手をつけた、それで仕事の半分は終わってしまつたのです。（アウソニウス、古代ローマ、詩人）

### ③【受け身癖】 ◎失われる時間

時間は失われるようになっていく。「私のせいじゃない、仕方がなかった、ちゃんと頼んでいたはずだ」とか、後で言っても時間は取り戻せない。他人への依存性は時間を失わせる。

### ④【受け身癖】 ◎学なりがたし

「少年老いやしく学なりがたし」と言われるように、日々の業務に追われていると新たな学習意欲もわいてこない。そこで一步を踏み出すか否かが成長の分かれ目になる。

### 【無知とは問いを発することができないこと】

無知とは、知識がないことではない。無知とは問いを発することができない状態を指す。  
（森巢博、作家）

#### 悪癖4. カラスの勝手癖（自己中心癖）

自分勝手な人、つまり自己中心的な思考や行動の癖をカラスの勝手癖と命名したが、この癖は結局自分を取り巻く人的ないしは物理的な環境の変化を把握できないことによって起こるもので、他者との摩擦や衝突を生み出してしまい、著しく組織や個人の生産性を落としてしまう。

自分のことだけで精一杯の人や自分がやっていることに何の疑問も振り返りも行わないような人が陥りやすい悪癖の一つだ。この悪癖を改善できないと、人は仲間から見放され孤立無援な状況に陥ることになり、開発者としての人生は暗いものになってしまうだろう。

この悪癖はワースト4にランクされており、この癖を持つ組織や個人は少なからず存在していると思った方がいい。

以下に9件の事例を取り上げた。

#### 【カラスの勝手癖の事例と処方箋】

##### 【カラスの勝手癖】事例① 他人に無関心

『チームにおける連携や連帯は、プロジェクトを失敗させない為、人材を育て守る為、よりよい成果を生み出す為に必要だと思うが、多忙であるとか、自分の能力不足であるとか、基本的に他人事に無関心な自分の性格などの理由で、なかなかうまく行かない』

##### 【現場の処方箋】 ☆まずは自分の意思で一步を踏み出すこと

チームにおける連携・連帯とはお互いに仕事に必要な情報を交換することであって、仲良しクラブをつくることではない。初心者や内向的な技術者はこのことを理解していないために、仕事に必要な情報の交換を避ける傾向が強く、その結果自分のみならず他の技術者にも迷惑をかけてしまうことが増え、自分の内向的な傾向をさらに強めるという悪循環に陥ることがある。相手に良く思われたいという過剰な気持ちは一旦脇に置いておき、仕事の進行上必要な情報の交換をたんと実行すれば良だけのことだ。自分の感情や性格に悩む力を仕事の問題を解決する方の悩みに転換することが最も良い解決法である。

##### 【カラスの勝手癖】事例② 相手との信頼関係の構築が難しい

『最近では意識してコミュニケーションをとるようにしているが、以前は同じチームの人ともあまりコミュニケーションをとっていなかったため、信頼関係を築けていなかったと思う。仕事における信用・信頼の基準は、その人に安心して仕事を任せられるかどうかにあると思うが、他の人と考え方にずれがある場合は、自分の考えが正しいと思い込み、相手の考えや意見を受け入れることや尊重することができない』

##### 【現場の処方箋】 ☆相手の思いを感じ取るところからコミュニケーションを始めること

仕事における信用・信頼の基準として「仕事を任せられること」と言われることが多いものだが、何の条件もなしに仕事をまかせられる人などそうそう居るものではないだろう。リーダーにおいて重要なことは「仕事の任



せ方」にある。相手のレベルによっては細かい指示が必要な場合もある。一言いえば何でもやってくれる人などほとんど居ないと思ったほうがいい。

「仕事の任せ方」とは、言い換えれば「指示の仕方」「コミュニケーションのとり方」に他ならない。相手のレベルや性格に応じた指示の仕方、確認の取り方、話の仕方をする必要がある。このことは対顧客、対上司、対同僚との間のコミュニケーションについても同様である。最初に相手が求めることを感じ取り理解することがポイントになる。

### 【カラスの勝手癖】事例③ 残り作業があるのに帰社してしまう

『残り作業があっても、優先度は高くないから今やらなくてもいいかなと考え、翌日まわしにしてしまうことがある』

#### 【現場の処方箋】 ☆仕事に対する取り組み姿勢の改善を

これは意識の問題だ。残り作業だという認識があるということは、この仕事は本来今日中に仕上げるべきだと自分で分かっているからこそ“残り”という言葉になったのだろう。明日に予定していた仕事ならば明日にやれば良いだけのことだ。優先度とか言い訳ではなく、この残りの仕事を今日中に終了しなければ、明日以降自分や他の人に迷惑がかかるかどうかの視点で考える必要がある。迷惑や問題が出そうなら今日中に終了させるべきである。そうでなければ自分の裁量の中でこなせば良いだけのことだ。これは仕事における自分自身の取り組み姿勢の問題である。

### 【カラスの勝手癖】事例④ 中途半端に助けた時の責任問題

『チーム内における助け合いは、信頼関係を築き、協力し合うために必要だと思うが、中途半端に助けた時の責任が問題だ。それがやり遂げられるかどうか微妙な場合は助けることをためらってしまう。メンバー同士の連帯も同様で、沈みそうな船に乗る場合、救うことができるかどうか微妙な場合は壁になる。両方とも参画するときには躊躇してしまう』

#### 【現場の処方箋】 ☆責任など問われない、できる範囲での支援を

確実に助けられると確信できなければ支援を躊躇するとあるが、責任問題はどうするのかなどと力んで考える必要はないだろう。あなたが保有する技術と時間の一部を提供することで困っている仲間の負担の一部が軽減できればそれで良い。自分の力の一部だけで足りない判断される場合は、他のメンバーからの支援も必要になるだろう。そのような判断になったならリーダーや上司に相談の上、更なる支援者を募れば良いだけの話だ。支援者が、相手の仕事の全てに対して責任を問われることはない。

あなたの1%の助力で息を吹き返す仲間やプロジェクトがあるのかも知れない。困っている仲間を助ける場合、その人が自分にとってどのような人なのかによって、あるいは自分の余力・能力によって、助けられる範囲はさまざまだろう。それはその時々状況によって判断するしかない。少ししか助けられないなら少しでも、中ぐらいなら中ぐらいで、絶対助けたいなら全力で助けることだ。一番悪いのは身の回りの人々に対する“無関心”

さ、や特定の人に対する“無視”の態度だろう。仕事人、プロフェッショナルは人の好き嫌いでは仕事はしないものである。

#### 【カラスの勝手癖】事例⑤ 問題情報の共有がされない

『社内で、業態毎・ユーザー毎で発生した不具合や問題、その際の改善策の情報共有を行なう場が少ない。プロジェクト進捗会議は、問題情報の共有のためではなく進捗状況や、人員調整の話が主となっている。問題情報の共有は、責められるだけというマイナスイメージが強いため、できれば触れたくないという傾向が強い』

#### 【現場の処方箋】 ☆問題・失敗・不具合情報を共有しない個人や組織は愚か者

問題や不具合情報の共有活動はなかなか実行されない。他人の失敗情報の共有どころか自分の失敗ですら振り返って歯止め策を検討することさえ実行されにくい。多くの人は“いま忙しいからできない”と言い訳をするが、これを実行しなければ何度も同じ失敗を繰り返すことになり、将来はもっと忙しくなることは明らかである。自分や組織にとって何が本当に得なのか良く考えれば答えは自ず明らかである。

失敗の経験およびその有効な対策の共有をしなければ組織も個人も同じ失敗を何度も繰り返すことになり進歩はできない。同じ失敗を何度も繰り返さないためにも、自分の恥だとかいう狭い情緒的な壁を乗り越えて、失敗経験の情報共有を進める必要がある。失敗に関して、その表面的な原因のみならず本当の原因である真因を明らかにし、有効な歯止め策の実行にまで至る必要がある。これらの記録は、チーム内は当然のこと他のチームに対してもリアルタイム的に情報共有すべきであり、組織として「失敗情報共有データベース」等の設置・運用が必須である。

#### 【カラスの勝手癖】事例⑥ 店舗運用方法や他メーカー機器の仕様情報の共有を行っていない

『店舗運用方法や他機器の仕様については、知らないところで変更されることがある為、共有した情報を前提とされた設計が行われることが危険であると思っている。共有しなかった結果は、仕事の手離れが悪くなり、この部分は誰々等、特定の人に頼ることになってしまう』

#### 【現場の処方箋】 ☆必ず情報共有を行うこと

自分が知らないところで変更されるかも知れないので客先運用情報を他の開発メンバーに伝えないと何と愚かな考え方だろうか。そのようなことを言っていたのでは、いつまでたっても客先の運用情報は使えないことになってしまう。客先の運用情報は、設計のみならず評価テストにおいても最重要な情報だという認識が全くないようだ。実運用に則した設計やテストがどれ程重要か認識を新たにする必要がある。客先の運用情報は普通なかなか入手することができない。その情報を入手しているのに他のメンバーには伝えないと信じられない行動である。本音は、自分の出した情報で間違った設計をされ自分の責任にされたら困るということで、全くの自己防衛的な仕事のやり方だと言わざるを得ない。

そのような狭量な考え方は即刻やめにして、店舗運用方法や他社機器の仕様などの情報についても知り

える限り資料化し自社内にて共有する必要がある。そうすればプロジェクト全体の品質の向上に間違いなくつながる。これらの情報の信憑性や正確性については情報共有の場でチーム内にて検討を加えることで、ある程度の信頼性は確保できるはずだ。誰もあなたの責任など問うはずもない。情報の共有は個人の役割の固定化を防ぐと同時にチームの能力の向上に非常に有効である。

#### 【カラスの勝手癖】事例⑦ バラバラな組織編制

『現状、各テストフェーズが単独で動くチーム編成になっており、全体のテストを管理し、役割分担をする工程がない。そのために内部結合テスト以外のテストフェーズの品質向上に向けて指摘や指導ができていない』

##### 【現場の処方箋】 ☆「統合管理」と「情報共有」の実行を

これは「分離分業病」と言われ、孤独を嗜好する開発者が好んで罹る病である。いったん罹ると助かるものも助からない進行性の組織的なマヒを引き起こす重篤な病である。「統合管理」と「情報共有」という薬が効果的である。

仕事の分業化が進められた結果いつも見落とされるのは、これらの分割された仕事を統合管理するという仕事である。分担を決めたからそれで終わりというわけにはいかない。みんながチャントやってくれば問題は起らないという考え方は現実を無視した考え方だ。分割された仕事においてはみんなに見落とされる問題がほぼ100%発生する。不完全な成果物が次の工程に何の注意喚起もされずに流されることで多くの後戻りが発生し、全ての工程において多くの時間と労力が浪費され製品の品質は低下する一方だ。テスト工程のみならず開発全工程にわたる血の通った統合管理を実行する必要がある。

有効な分業のあり方は分断による分離分業ではなく統合管理を伴った共有分業にある。

#### 【カラスの勝手癖】事例⑧ 不具合修正残が評価テスト進捗に影響する

『開発における不具合修正が残っていることなどで、しばしば評価業務が滞ってしまう。各担当の方に改善を依頼しているが一向に改善されない』

##### 【現場の処方箋】 ☆前工程に対する積極的な関与を

これは前工程の担当者の責任意識の欠如に起因した問題である。発見済みの不具合、特にその後の評価が進められないようなロードブロック的な不具合をいつまでも修正できないような状態を開発チームに許しておいてはいけない。開発チームも忙しいのだからという言い訳は全く通らない。すでに工程は評価に移っているにもかかわらず、不具合修正のスピードを上げることのできない開発チームがスケジュール全体の足を引っ張っている。この問題は評価チームの問題ではなく開発チームの問題である。不具合修正のスピードに追いついていない原因としては、不具合が多すぎる、開発人員不足、開発能力不足、情報共有の悪さ、などが考えられるが、いずれにしても真因を特定し、改善を急ぐ必要がある。評価チームといえども、よく見受けられる待ちの姿勢ではなく、評価業務が始まる以前から前工程の品質状況や進捗状況に積極的に関与する姿勢が必要である。

### 【カラスの勝手癖】事例⑨ 開発チームから評価チームへのリリース情報がいいかげん過ぎる

『開発チームからの評価用プログラムの受入れ時に評価対象機能内容の把握に手間取ってしまう。開発チームから提供される機能情報や結合テスト時の不具合管理表に記載されていない改修機能が多数あり、それらの把握がなかなかできない。』

#### 【現場の処方箋】 ☆開発チームは評価チームに対してまともなリリースノートを発行すること

開発チームから評価チームへの評価用ソフトのリリース時には、開発側から単体試験成績書および結合試験成績書の提出および未実装部情報、機能不全情報、改修中情報などを詳述した評価用リリースノートの提出を義務づける必要がある。評価用リリースノートの提出義務は明確にプロセス管理表に記載され、実行されなければならない。単にプログラムを作りました、後の評価は評価チームで宜しくなどと言う無責任なことを言う開発者は開発としての自覚意識に全く欠けていると言わざるを得ない。これらの情報がなければ評価チームがいくら頑張っても有効な評価業務を行うことは不可能である。評価チームは黙ってはいけい。仕方のないことだとあきらめてはいけい。もしこのようなルールがないのなら開発リーダーおよび評価リーダーの双方において話し合いのもと新たな公式ルールを作成する必要がある。

## 【カラスの勝手癖 こころの処方箋】

### ①【カラスの勝手癖】 ◎知っている情報を伝えない。それで良いのか

顧客の店舗運用情報は貴重な情報である。この情報を知っておきながら仲間に伝えないとは信じがたい。情報内容に自信がない、余計なリスクは負いたくない、自分の仕事だけがうまく行けばいい、などという狭い考え方では、いつか必ず行き詰まってしまう。それで良いのか。

#### 【隣人】

私たちのほうでは、命令にあるように（マタイ伝第十九章第十九節に「己のごとく汝の隣人を愛すべし」とある）、自分を愛するように愛しようとしているのに、あらゆる手を尽くしてその命令に背かせようとしている人。（A. ビアス、『悪魔の辞典』）

### ②【カラスの勝手癖】 ◎牽強付会（けんきょうふかい）

牽強付会とは、道理に合わないことを、自分に都合の良いように無理にこじつけることである。例えば、テスト工程において発見された不具合の内、不具合かどうか判断しにくいものを“改善要望”というカテゴリーに分けた評価チーム。一見正しい措置に見えるが全く正しくない。“要望”が出せるのは顧客側であって、開発側が勝手に決めるものではない。決めるのであれば“不明”というカテゴリーにしておき、顧客に判断を仰ぐべきであろう。自分勝手に“改善要望”などと称して、あたかも何かを判断したかのように振舞うことは偽善的であり問題を起す元になる。

#### 【牽強付会】

牽強付会とは、道理に合わないことを、自分の都合のいいように強引に理屈をこじつけること。

（故事ことわざ辞典 <http://kotowaza-allguide.com/>）

### ③【カラスの勝手癖】 ◎許容範囲〜どこまでも許されるわけもない

量、質、時間、いずれにも許容範囲と言うものがある。的の中心に当たらなくても的のどこかに当たれば合格とされる。そこで注意しなければならないことは、自分勝手に的の大きさを変えないことだ。勝手に広げた的に当たったと言っても誰も認めてはくれない。プロジェクトに許される許容範囲の中で、さらに自分に許される許容範囲について知っておく必要がある。許容範囲とは妥当性についての考え方の一つである。

### ④【カラスの勝手癖】 ◎統合しないと機能しない

ばらばらに散らばったものはシステムとして機能しない。分散したもの同士を一定のルールに従ってまとめ、ある目的として機能するようにしたものがシステムである。人も物も、同じ原理で社会的な機能を果たしている。ものごとをシステムとして機能させる本質は、この“まとめる”という作用ないしは行為である。このまとめ役を担う者をリーダーと呼び、ばらばらな人間集団を統合管理することで、開発モジュールに一定のルールを持た

せ、ある目的に従った機能を果たさせることができる。開発モジュールは開発者の分身である。開発者がルールを逸脱すれば、作成されたソフトウェアもルールを逸脱する。リーダーの責任は重い。

#### 【ラグビー式アプローチ scrum】

逐次段階的すなわちリレー式のアプローチのもとでは、プロジェクトは段階ごとに一つ一つのフェーズを通り抜け、前フェーズの要求がすべて満たされたときはじめて、次のフェーズへと移っていく。このようなチェックポイントはリスクを最小化するが、同時に、このアプローチでは統合の余地はほとんどない。あるフェーズで生じた難関によって全開発過程のスピードが遅くなったり、停止したりしてしまうからである。

全体的すなわちラグビー式のアプローチのもとでは、フェーズは相当に重なり合い、そのことによってグループは、開発プロセス中に生じる振動や“ノイズ”を吸収できる。ボトルネックに直面したとき、ノイズのレベルは明らかに増す。しかしそれによってプロセスが突然止まってしまうわけではなく、チームは何とかして前へ押し進むべく努力するのである。

(野中郁次郎・竹内弘、『製品開発革新 ラグビー方式による新製品開発競争』)

#### ⑤【カラスの勝手癖】 ◎真心は道を開く

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。

「新米や一穂をそえて贈らるる」(埜告冬)。



## 悪癖 5. 思い込み癖

自分勝手な思い込みは主に情報量の少なさや選択肢の少なさによってもたらされるものだが、一旦こうだと思ったら誰でもその考え方から抜け出すことは非常に難しいものだ。一旦動き出した物体がそのままの状態に進み続けようとするのを慣性の法則と言うが、人間の心についても同様に慣性の法則が働き、一旦思い込んだ状態はそのまま維持される傾向を持っている。

### 【思い込み癖の事例と処方箋】

#### 【思い込み癖】事例① 似たような二つのクラスの実在による失敗

『ライブラリで A クラスと B クラスという似たクラスの二つが存在したが、両者は同等なものだと考え B クラスの方だけを採用したが、両者はアクセスできるメモリー領域が異なっており A クラスも必要だということがレビュー時になって判明した』

#### 【現場の処方箋】 ☆“なぜ？”の問いかけの実行を

この問題における本質は、知識や経験不足などではなく、A と B という非常に似た部材があるということに気づいたのに、「なぜ A と B があるのか？」という問いを最初に発せられなかったという点にある。誰かに聞か、それらの部材を自分で調べてみればその違いはすぐに分かったはずだ。常識的に考えてライブラリの中にまったく同じ機能のクラスが二種類あることなどあり得ない。

「まあいいだろう」というような情緒的な感情に流されず、知らないものや分からないことに対して、「なぜ？」という問いかけを自分自身または他者に発する習慣を身につける必要がある。

#### 【思い込み癖】事例② 他に影響はないという思い込みによる不具合発生

『この機能に影響は無いと思っていた仕様変更が実は影響があり、設定ファイルの修正が必要だったということがあった』

#### 【現場の処方箋】 ☆ものごとの判断は証拠主義で

なぜ影響がないと思ったのだろうか。さらに言うと、何らかの証拠に基づいて影響ないと判断したのなら根拠があると言えるが、単に感覚的に、そうってしまったというのなら、正しい仕事のやり方を逸脱したということになる。このような感覚的な根拠のない仕事の進め方をしている内は、また同様の問題を必ず引き起こすだろう。ものごとにおいて何かを判断する場合は、必ず確かな根拠を求める必要がある。これが証拠主義（エビデンス主義）と言うものである。

### 【思い込み癖】事例③ 仕様の背景や意味を理解せず自分の想定で設計を進めた結果、失敗した

『要求仕様の背景や意味を理解せず、自分の想定で設計を進めたが非常に複雑な構造になってしまった。その仕様の背景や意味を確認していれば簡単な構造で済んだはずで、途中で気が付いたが面子を考えると言い出すことができなかった』

#### 【現場の処方箋】 ☆想定開発をやめ、確定仕様に基づいた開発を行うこと

科学的根拠のある想定なら有効性はあるが、仕様の意味や背景という重要な根拠を確認しないような想定はどちらかと言えば妄想に近い思考であり、文学小説を書く場合にはすばらしい結果を生むこともあるだろうが、応用科学技術の世界の仕事においては有害なものである。また過ちに気づいた時点で正直に申告していれば本来の自分の面子や誇りも保てたことだと思われる。

### 【思い込み癖】事例④ 自分勝手な思い込みで不要な作業を行ってしまいコスト増を招いた

『単体テスト時、意図した計算がされるようにテストデータを作成し計算値結果の計測の準備をした。しかしながら本来必要なテスト内容は、日付の変更によって元々ある前日および当日の実績データに対して正しくアクセスが切り替わるか否かということだった。作成したテストデータ作成は無駄な作業となってしまった』

#### 【現場の処方箋】 ☆先に仕事の意味を理解しておくこと

これは「一人合点」という根拠のない先読みの癖をもつ開発者が陥りやすい病気である。自分が行うべき仕事の意味や目的を確認することなく自分勝手な思い込みに従って仕事を進めてしまい、その結果時間と費用を浪費することになってしまう。視野が狭いことは正しい目標を見誤らせるが、この「一人合点」は自分で勝手に目標を妄想する点において更にたちの悪い悪癖だと言える。

### 【思い込み癖】事例⑤ 順調だと思っていた進捗が実際は停滞していた

『離れた場所で作業していたメンバーから特に遅延の報告もなかったので順調だと思っていたが、レビューを行った結果ほとんど作業が進捗していないことが発覚した』

#### 【現場の処方箋】 ☆都合の良い思い込みより確認を

この問題はリーダーの責務の問題である。メンバーが離れた場所に居ようが近くに居ようがリーダーは毎日メンバーの状況を確認すべきである。「名ばかりリーダー」「名ばかり管理者」にならないように気をつけなければいけない。基本的に一つのチーム内におけるコミュニケーションは日次ミーティングにおいて、①本日実行したこと、②明日実行予定のこと、および③現在抱えている問題について報告・指示を実行する必要がある。



### 【思い込み癖】事例⑥ セキュリティが阻害する情報共有

『小日程表でチームメンバーの開発スケジュールを管理しており、各自がそのスケジュールにて自分の作業を把握した上でミーティング等に参加していると思い込んでいた。しかし実際は小日程の Excel ファイルに設定されていたパスワードが全員に周知されておらず、一部のメンバーは紙で配られた初期のスケジュールしか見ていなかったため、開発後期になるにつれ、何をいつまでに終わらせればいいのか正確に伝わっていないことがあった』

#### 【現場の処方箋】 ☆重要事項は I T 頼りにしないこと

信じられないことだ。本件は、事実認識とか本質の把握の話ではなく、もっとレベルの低い根本的な問題だろう。小日程ファイルに何故パスワードのセキュリティが必要なのだろうか。セキュリティポリシーの規定なのだろうか。必要以上のものにまで何でもセキュリティをかけるなど愚の骨頂である。小日程ファイルが流出して社会問題になるのなら必要だが、見る必要性のある当事者たちが見られないような管理体系をだれが管理しているのだろうか。必要以上の過剰な防衛的姿勢は確実に企業の生産性を落としてしまう。また今まで長い間、小日程表が見られないことについて何もクレームをしなかった作業担当者の当事者意識のなさには寒気を覚える。Q C D に関する重要事項については、変更の都度、メンバーに対して直接ハードコピーの現物を配布する必要がある。I T に頼り切りでは本当に見ているのか見ていないのか分からない。すべからず重要事項の押さえはアナログでフェイス・トゥ・フェイスの鉄則を守ることだ。

### 【思い込み癖】事例⑦ 顧客と開発の間における仕様解釈の違い

『要件定義において合意したはずの仕様が、総合テストにおいて開発側の理解不足という理由などでバグ扱いされることがある』

#### 【現場の処方箋】 ☆冷静な対応で顧客との信頼関係の構築を

顧客担当者の能力レベルはさまざまであり、お互いに詰めた仕様でも実際に動作させて見ると予想しなかった不都合が見つかることもある。それを一方的にベンダー側のバグ扱いにされることには問題があるが、また一方的に顧客側の責任にすることにも問題がある。元々の仕様から変更されたのなら、その時点で新たな仕様変更要求として扱うべきである。このようなケースは普通に発生するので、いちいち感情的にならず、顧客の現時点の最新の要求に従うべく追加仕様扱いとすればよいだけの話である。顧客との日常的なコミュニケーションを深めることで信頼関係を構築していけば、一方的に責められるようなことは減っていくだろう。

### 【思い込み癖】事例⑧ 伝えてはいけないことを伝えてしまった

『顧客のマネージャーに正直に伝えるべき内容と、伝えるべきでない内容の判断が難しいと感じている。開発費の状況等、伝えない方がいい内容を伝えてしまったことがあった。自分の性格が、真面目というかバカ正直な面があるため、正直に伝えることが誠実であると考えがちなのがある』

#### 【現場の処方箋】 ☆ばか正直は、“正直者”ではなく“ばか者”

相手によって会話の内容を変えることは必要なことである。特に仕事の会話で利害関係のある相手に対しては話すべきこと、話してはいけないことをきちんと判断しておく必要がある。状況をわきまえず何でも話してしまうことは、真面目とか正直とかではなく単に愚かなことにしか過ぎない。自分・自社の仕事における立ち位置を常に把握しておき、仕事はある意味で一種の戦場だと心得ておく必要がある。

## 【思い込み癖 こころの処方箋】

### ①【思い込み癖】 ◎色眼鏡

#### 【自己中心は危い】

自分自身を第三者から見た姿と自分が認識している姿には大きな差がある。また色々なものごとについて人は自分の都合の良いように思い込みたがる。大抵の人は、自分には優しく他人には厳しい。このような傾向は色々なものをありのままに捉える妨げとなり、事実認識や本質の把握をゆがめることにつながる。自覚が足りないとか、自己中心的とか、他の人から指摘された場合は要注意だ。

#### 【平和と幸福をもたらす精神状態を養う方法】

ものごとに対する視点を変えてみること。心の焦点距離を変えること。(D. カーネギー)

### ②【思い込み癖】 ◎正常化バイアスの罠

心理学の知見によると、人は目の前に明らかに危険が迫っている時に、不都合な情報を無視して、自分は大丈夫だと思う心理状態になることがあるという。そのために災害時に逃げ遅れて命を失う人も出てくる。自分にとって不都合な状況を目前にした場合、自分の損得勘定がもたらした判断を疑ってみる必要があるだろう。

#### 【直感】

一定の規則性が存在しない状況では、直感は信用できない。

(ダニエル・カーネマン、『ファスト&スロー』(下) p 18)

### ③【思い込み癖】 ◎ヒトが世界を解釈する三原則

①ヒトは、同じ環境にいても、それにおおのの意を見出し、それぞれが別の環境世界に住んでいる。

②ヒトは、与えられた環境で、最も苦痛の少ない状態で生きようとする。

③ヒトには、自分を中心とした世界があるという思い込みがあり、それに気づかない。

(大井玄、臨床医)

## 悪癖 6. コケ癖（失敗に学ばない癖）

同じ失敗を何度も繰り返す癖、すなわちコケ癖は失敗に学ばないことによってもたらされる悪癖だ。何かの失敗をしてしまった場合に、その本当の原因を突き止め、それに対する再発防止策を講じないかぎりいつまでも同じ失敗を繰り返すことになる。経験とは、失敗に学ぶということであり、自分の身に着いたノウハウのほとんどは失敗から学んだものと言える。

この悪癖は意外に大きな割合を占めており、以下に7件の事例を紹介する。

### 【コケ癖の事例と処方箋】

#### 【コケ癖】事例① 類似不具合がなぜ発生してしまうのか

『過去に発生した不具合の類似不具合が、何度も再発することにいつも疑問を感じている。過去の反省がうまく生かされていないように感じている。類似不具合の再発防止のために、過去に発生している不具合一覧等を作成し、チーム内で情報共有を行うようにしたいと思う。情報共有を行うことで各自注意し、レビュー時にレビュアーが確認することで類似不具合を減らせると思う。また、各自が不具合を発生させないようにするという意識を持つことで、類似以外の不具合も減少すると思う』

#### 【現場の処方箋】 ☆類似不具合の発生原因の特定と防止策の実行

類似不具合の発生原因と防止策は以下の通りだ。

- ①不具合修正時に不具合発生の表面的な原因の修正のみしか実行しておらず、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していないこと。
- ②過去の不具合を検索する仕組みや手段を持っていないこと。
- ③不具合情報をレビューに生かせないこと。
- ④過去の不具合に対する組織的な取り組みを行っていないこと。

例えば①に関しては、不具合部分のプログラム修正を行うだけでなく、問題の原因を単に「製造ミス」や「設計ミス」というレベルにとどめず、なぜ製造ミスや設計ミスをしたのかというレベルにまで踏み込む必要がある。真因はメンバー間の仕事の負荷の不均衡、知識不足、情報不足などだろう。それらの真因に対する恒久的な対策を実行しなければ問題は解消されない。さらに関連ドキュメントの修正も行わなければ、不良ドキュメントによる同じ不具合を何度も繰り返すことになる。

②に関しては、過去の不具合を検索するデータベースなどの仕組みを保有・運用していなければ膨大な不具合の中から自分が参考にしたい不具合を発見することは全く困難である。

③に関しては、不具合の真因の特定と解消および不具合情報の容易な検索などの仕組みを構築しなければ、各レビューにそれらの情報を供給することはできない。

④に関しては、以上の取り組みを個人的に行ったとしても大きな効果はまったく望めず、組織的な仕組みやルールのもとにこれらの活動を着実に実行していく必要がある。

まずは、重大不具合や頻発する不具合に絞って上記の対策が実行されることが期待される。

## 【コケ癖】事例② ラップアップ（振り返り）が定着できない

『プロジェクト完了時、各メンバーが次のプロジェクト作業に追われてしまい、QCD 改善に対する情報共有とラップアップの定着ができていません』

### 【現場の処方箋】 ☆日々の作業中に準備をすませておくこと

時間がないと言うならば、第一に時間が足りない原因を考えてみるべきであり、その対策を行うべきなのではないだろうか。開発中にQCDに関するデータの採取と分析および対策の立案を行う必要があるが、実行されていないのなら毎回のプロジェクトはいつも時間不足のうえに品質改善もできないだろう。ラップアップに必要なデータは開発作業進行中に大方は完成しているのが普通の仕事の在り方だ。これらのことを実行しないで、ラップアップのために新たに資料を準備・作成しようとするから振り返りやラップアップができなくなってしまう。バグなどの重要不具合や全体の不具合傾向分析も日々の業務の中で毎日更新すべきものだ。それらの不具合票には当然、原因、対策、歯止め策などが記載されなければならない。一つのプロジェクトが終了した時点でこれらの資料はラップアップの前にはすでに作成済みとなっているべきものだ。リーダーはラップアップ時にこれらの資料および重要不具合や不具合の全体傾向をまとめてメンバーと情報共有するだけのことである。良い仕事はマメに地道に毎日コツコツと積み上げることでしか達成できない。

## 【コケ癖】事例③ 評価設計ノウハウの継承ができていない

『評価機器の環境構築のノウハウは情報共有出来ていますが、評価設計のノウハウの情報共有ができていません。「やりたいな」で止まっている。日々の業務をこなすことで一日が終わってしまい、これらの改善活動へ着手できない。その結果評価メンバーの成長を図ることができない』

### 【現場の処方箋】 ☆一挙にりっぱな完成形を目指そうとしないこと

常識的に考えてできそうもない事を除いて、あることを実行したいと思っているにもかかわらず実行できない原因には二つが考えられる。一つは、本気でやる気がない場合だ。ボーナスを支給するから受け取りに来なさいと言われたら、みなさんは万難を排して受け取りに行くことだろう。

もう一つは、具体的にどういう風に実行して良いのかが分からない場合だろう。評価設計のノウハウを継承したいと思っても、評価設計自体の理解が浅ければ評価設計マニュアルを作成することもできない。これでは評価メンバーの成長を図る前に自分の成長を図る必要がある。

何かをやろうと思った場合、一挙にりっぱな完成形を目指そうとしないことだ。評価設計マニュアルを作りたいと思った場合、まずどのようなマニュアル構成にするのかの目次作りから始めてみたらどうだろうか。書きたい内容を読み手の気持ちになってどのような項目の順に並べたら良いのか考える必要がある。その後、各項目について自分が最も得意とするものから毎日数行でも書き進めることだ。自分の不得意領域については得意な人に依頼すれば良いだろう。この作業に毎日の30分を割けば、一週間で約2時間、一ヶ月で約8時間、半年で48時間となる。本当にやる気ならばできることだろう。もしこのマニュアルが完成し、他のメンバーに有用なものであったならば自分たちが投資した時間の何倍もの効果を組織全体に及ぼすことができるはずだ。

#### 【コケ癖】事例④ カイゼン活動に取り組む気持ちがわからない

『改善活動は、更なる負荷やリスクを背負うことになりモチベーションがわからない。全員で改善作業を行っていても、実務が忙しく、改善作業が中途半端な状態になり、改善活動を再開するきっかけを自分から切り出さない結果になってしまう。改善作業が大事なことは十分にわかっているが、実務でも忙しくなると、なかなか改善作業が出来ず、後回しにしようと思ってしまう。改善による良い成果が体感できるかどうか疑問だ』

#### 【現場の処方箋】 ☆その気がなければ一歩も前には進めない

改善活動が実務の内に入らないと思っている人がなんと多いことだろうか。建築に例えれば、傷や節くれだらけの板や柱を修復しないまま家を建てるようなものだ。傷や汚れのついた柱の新築住宅に誰が住みたいと思うだろうか。ただプログラムを作りましただけが仕事とは言えない。失敗を繰り返さないための対策を考え実行することは改善活動の重要な活動の一つである。この活動を行わなければ、また柱に傷をつけ、板を汚すことになる。あなたが開発したプログラムに傷や汚れが見えないのだろうか。改善活動は、余裕があればやってもよいというものではない。

結局仕事に対する考え方に原因があるのだろう。仕事に「やらされ感」を持っている内は最低限の仕事しかやる気は起きない、仕事が「好き」なら何とか今より上手に仕事をやる工夫をしようとするものだろう。さらに何かを改善するためには現状の負荷に加えて更なる負荷やリスクを背負う覚悟が必要となる。仕事が好きでなければ義務的に最低限の仕事だけをこなし、更なる負荷やリスクを負うことは全く嫌なことになるだろう。

改善したいが時間が無くてできない、しかし改善はしなければならぬ、しかし時間がない、などとやりたくない思考がどうどう巡りしているだけのことだ。簡単に言うと、その忙しい仕事のやり方を効率良く行える方法を考える必要があるということなのだ。そうすれば時間の余裕が生れるだけでなく、効率的な仕事のやり方も同時に実現できるということだ。現状を変えるためには最初に自分の時間や知恵を使うという投資が必要である。自分の負荷を増やさず成果を出したいという姿勢では現状は何も変えられない。仕事を好きになり自分の時間と労力を惜しまず仕事に励めば突破できるだろう。



### 【コケ癖】事例⑤ カイゼン活動の優先順位が低い

『改善活動や、自己啓発となる作業を ToDo リストに入れ、やり忘れをなくすように管理し予定立てを行っているが、基本的に業務優先の考えと、予定オーバーにより定時を越えた場合には残業をしての改善活動という点で気が引けてしまうことや定時後のモチベーション低下等により、後回しにしてしまう』

#### 【現場の処方箋】 ☆納期に追われなければカイゼン活動の実行を

現在の業務効率を何割も向上させる改善活動のどこに後ろめたさがあるのだろうか。改善をやらずにいつもトラブルや時間に追われて納期が強制的なタイムリミットとなり、品質向上も図れずにいることの方がよっぽど後ろめたいことではないだろうか。改善活動は業務における中核業務だという認識を持つ必要がある。

### 【コケ癖】事例⑥ カイゼン活動が進まない

『業務多忙などの理由を付けて、プロジェクト業務以外である改善活動が積極的に出来ていない。改善活動は必要な事であると再認識し、「自分がやらないといけない」という気持ちでアイデアを積極的に出し、取り組んでいきたいと思う』

#### 【現場の処方箋】 ☆目の前の現実を自分の目で直視すること

あなたにとって改善活動はプロジェクト業務以外の仕事なのだろうか。改善活動の第一義的な役割は、同じ失敗を二度と繰り返さないための対策を行うということにある。このような仕事はどうしてプロジェクト業務以外のついでにやる仕事であるというような考えになるのだろうか。多くの人たちは今でもこのような考え方から脱出できずに、相変わらず同じ失敗を繰り返し、旧態依然の生産性の上がらない仕事のやり方にしがみついている。実に愚かなことだ。自分自身の目で現実を直視すれば、多くのひどい状況が見えてくるはずだ。冷静に考えれば、改善活動はプロジェクト業務の中核的な業務であり、ついでの業務などではない。もっと自分自身の目で現実の問題を直視し、自分の頭でその問題を判断し、解決策を見つけ、自分自身で行動することが必要である。これが自律性の発揮ということだ。



### 【コケ癖】事例⑦ パワーがかかるカイゼン活動になかなか取り組めない

『プロジェクトの改善活動について、「すぐに出来る、やる価値がある、時間やパワーを必要としない」ものは実行しているが、「なにをすべきか未定、やる前に準備が必要となる、パワーが必要なもの」はなかなか着手できない。必要だと思ったことは、時間がかかろうが、パワーが必要だろうが何が何でも成し遂げるという気持ちで取り組みたいと思う。また「チーム内みんなでやっていきましょう」感も大事だが、時には引っ張っていく強引さも必要だと思う』

#### 【現場の処方箋】 ☆改善テーマ選択のコツをつかむこと — 費用対効果

パワーがかかるとされる改善活動にはなかなか取り組めないだろう。何もかも一挙に解決しようと思うと活動内容は膨らむばかりで取り組む気持ちも失せてしまう。このような場合は、改善課題を細分化し、それぞれにおける費用対効果を見積り、その上で自分のチームの能力を勘案して費用対効果の大きな順に取り組むのが良い。最初に取り組むものは、比較的少ないパワーで、ある程度の成果が実感できるものが良い。100の努力で10の成果しか出そうにないものは、とりあえず除外しても良い。

どのような改善テーマを選ぶかということは、リーダーの能力に依存する。適切な改善テーマを選ぶためには、現状の品質や自分たちの生産性能力に関するデータが必要である、そのデータを基に、失われているコスト、改善に必要なコスト・パワー、見込み成果などの分析や計算をする必要がある。これによって初めて取り組むべき改善テーマの優先順位および最初に取り組むべき改善テーマが決定できる。気合だけでは改善活動はうまく進まない。現状をデータに基づいてよく観察してみれば、改善活動の対象となる課題は多く出て来るので、最初は成果が中程度で必要なパワーが小程度のものから始め、自分が決めた優先度の順に徐々にレベルを上げていくのが良い。

## 【コケ癖 こころの処方箋】

### ①【コケ癖】 ◎一件落着とはいかない

市場の障害対応が済めばそれで終わりというわけにはいかない。障害の真因および歯止め策について、チーム内部はもちろんのこと組織全体への情報共有がはじめとして残っている。極端を言えば人間は失敗に学ばなければ進歩しない。失敗の情報共有を怠ることは、他の開発者における進歩の機会を奪うことになる。

### 【失敗は共有財産】

事故は、起きた直後までは起した企業の責任です。しかしその後は、事故という失敗自体が、社会全体の「共有財産」になるのです。失敗に学び、再発を防止するために、事故を起した企業や組織は（失敗の現物を）「動態保存」する義務があると思います。

（畑村洋太郎、『だから失敗は起こる』p 1 3 6）

### 【過不足】

一方は「これで十分だ」と考えるが、もう一方は「まだ足りないかもしれない」と考える。そうしたいわば紙一枚の差が、大きな成果の違いを生む。（松下幸之助、松下電器創業者）

### ②【コケ癖】 ◎喉元過ぎれば熱さを忘れる～失敗に学べない

客先にて大障害が発生した。開発は総がかりで原因の究明を徹夜で行い、幸いにも問題は終息した。翌日から何事もなかったように淡々と元の仕事に戻る。原因分析を記録した白板はすでに消されてしまい、皆でやりとりした情報もすでに散逸してしまっている。障害報告書には、〇〇機能のプログラムミスについての簡単な説明および修正・評価済みの記述があるだけ。どのようにして問題を特定したのか、何が真因だったのか、再発防止策はどうするのかの記述もない。「喉元過ぎれば暑さを忘れる」とはこのようなことを言う。

### ③【コケ癖】 ◎場当たりのと臨機応変を勘違いしてはいけない

自分たちの仕事に関して統一的な遂行基準がないため、臨機応変に対応したいという考え方は稚拙過ぎる。基準がないのに何を基準に対応するのか。臨機応変とは複数の異なった状況に対応するに当たって複数の対応基準を持っている人へのみ可能な行動パターンである。未熟な者たちは、まず自分たちの基本的な業務遂行の基準を確立する必要がある。

### 【フレーミング効果】

同じ情報も、提示の仕方がちがうだけで、ちがう感情をかき立てることが多い。同じことを言っているにもかかわらず、「手術一ヶ月後の生存率は90%です」のほうが「手術一ヶ月後の死亡率は10%です」より心強く感じる。両者が同じ意味であることはすぐにわかるはずだが、たいていの人は表示されている通りにしか見ない。「見たものがすべて」なのである。

（ダニエル・カーネマン、『ファスト&スロー』（上） p 1 3 1）

#### ④【コケ癖】 ◎衰れな自滅だけは避けたい

柔軟性に欠けた組織は、自己の失敗の中から、その行動、戦法、戦術、戦略の欠陥を科学的、客観的に分析することもせず、新たな改善策を立案、実行もできずに、いつまでも旧来のすでに効果の失われたやりかたで失敗を繰り返す。失敗に学ぶということは、ただ同じ失敗を繰り返さないという意味だけではなく、自分あるいは組織にとって、その将来性における選択肢を増やすという行為に他ならない。失敗に学ばないという愚鈍さが、結果として膨大な人的・物的な犠牲を発生させるということは、歴史的な教訓だ。このことは平時においても全く同様のことが言える。

#### ⑤【コケ癖】 ◎失敗を振り返りたくないわけ

過去の失敗から読み取るべきことは、みじめなメッセージではなく、未来のあなたに託された希望のメッセージだ。すなわち失敗したことやしかられたことに対する惨めな感情をいつまでも反すうするのではなく、失敗の真因に気づき、それを繰り返さないことを現在の自分に誓い、未来の自分に託すことだ。惨めな感情の反すうは自分に対する信頼感を著しく損ない自信喪失の元になりモチベーションの低下を招くだけだ。「自信」とは自分自身に対する信頼感のことだ。他人や顧客との信頼関係も自分の自分に対する信頼感もやる気やモチベーションに大きな影響を与える。

#### ⑥【コケ癖】 ◎失敗に学ぶ効用

失敗の結果に対する人の反応に三種類がある。一つ目は、何も悔やまず平気な人。二つ目は、悔やむだけの人。三つ目は、悔やんだ後で、同じ失敗をしないために失敗の原因を探し対策を考える人。

#### 【ミスから学ぶ】

野球はミスをするスポーツです。ミスをなくそうとムダな努力をするよりも、ミスから学ぶことのできる選手の方が、成長が早い。それなのに、ミスをした選手を怒鳴りつけたり、罰練習をさせたりするのは野球というスポーツがわかっていない証拠です。ミスをする、どうして失敗したのか考えるチャンスになります。次にミスを減らすための練習に熱が入ります。（桑田真澄、野球評論家）

## ⑦【コケ癖】 ◎負債を資産に変ずるの法

ある失敗によって1千万円を失ったとする。この失敗の真因を突き止め、二度と同じ失敗をしないための対策を5つのプロジェクトで共有したとしよう。この場合、将来5つのプロジェクトが同じ失敗をしなかったとすれば、5千万円の損失が防げたことになり、先に失った1千万円を引いても4千万円の資産獲得に貢献できる。これが負債を資産に転換するということだ。一方、失敗対策情報をまったく残さなかった場合は、この失敗は時限爆弾として機能し、将来さらに5千万円を失うことになるのかも知れない。どちらが得か誰にでも分かることだ。

【個で考え、組織で共有する ——それが失敗をなくす】

「暗黙知」が先輩から後輩へと伝承されるように、一人一人が「自分の頭で考える」ことは、組織の活性化にもつながります。ある人が何かをつくり出したり問題を解決したりしようとして、自分の頭でものを考えると、その人の頭の中には、ある思考回路が残ります。いったん頭の中にその回路ができると、同じことに関するほかの人の考えを聞いたときも、何も考えていなかったときと比べて何倍も早く処理することができます。これは、最新の脳科学の研究からも言えることです。これを発展させると、例えば200人であることを共有しようと思ったとき、まず、個人がそれぞれの頭の中で考え、その次に、その200人が集まってまた考えれば、その集団は、200倍の高速処理ができる集まりになったと言えます。当然、短い時間で一気にものごとを考えて、共有化することができます。これは従来のような、「だれかが決めたことをまじめに守る」とか「たくさん覚えていて上手に使う」という発想法とはまったく違います。

(畑村洋太郎、『だから失敗は起こる』p 98)

## ⑧【コケ癖】 ◎Self-Help 自助

【人の振り見て我が振り直せ】

他人の良い所は見習い、悪いところは改めるという意味だが、失敗に学ぶ姿勢の基本である。他人の失敗を見て、自分でなくて良かったということで済ませるのではなく、自分も同じ過ちをおかさないように、他人の失敗の原因にも注意深く関心を持つ必要がある。

【あきらめない】

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。

(二宮尊徳、『二宮翁夜話』、[一七七] 現代の文化は前代の推譲)

### ⑨【コケ癖】 ◎文脈（context）が読めるか

文脈とは、文章の流れの中にある意味内容のつながり具合のことである。文章の真意を理解するためには文脈を読み解く能力が必要である。言語能力が劣化し、140字程度のSNS的短文かマンガしか読解できない人々が増えている状況において、まともな要求仕様書を作成することはさぞ困難なことであろう。

#### 【失敗に至る脈絡】

大事なのは、どのようにして失敗が生れたのか、その脈絡を書いておくことです。失敗を残した事例をみると、多くの場合は原因と結果しか書いてありません。この二つが必要なことは確かですが、これでは失敗の起こったようすがリアルには伝わってきません。失敗に学ぼうとしている人たちが知りたいのは、どんな人が、何を考えて、何をしたら失敗が起きたのかという失敗に至る脈絡なのです。

（畑村洋太郎、『だから失敗は起こる』p 129）

### ⑩【コケ癖】 ◎過保護は部下の成長の機会を奪う

成長とは、未熟な者たちが失敗をしながら経験を積み重ねるところから得られるものが多い。何も失敗しないようにいつも手をさしのべていたら、あなたが居ない時にきつと取り返しのつかないような大きな失敗をしてしまうかも知れない。人の助け方は難しい。

#### 【失敗に学ぶ】

真の科学的な理解は、失敗を通じてしか得ることができません。成功のやり方を身につけただけでは、「どうしてそのやり方では失敗しないのか」はわかりません。それに対して、失敗したとき、人間は、「もう同じ失敗はしたくない」と思います。そして、「どうして失敗したか」「失敗しないためにはどうすればいいのか」を考え始めます。答を導き出すために、さまざまなことを体験し、時にはさらに失敗を重ねていくこともあるでしょう。しかし、その過程で一つずつ新しい知識を得て、いつか、失敗しないやり方を見つけます。このとき、その人の頭の中には、そのやり方だけでなく、「どうしてそのやり方だと失敗しないか」という因果関係がしっかりと刻み込まれているはずで、だからこそ、真の科学的理解は、失敗を通じてしか得ることができないと言えるのです。（畑村洋太郎、『だから失敗は起こる』p 110）

### ⑪【コケ癖】 ◎未来のあなた宛てのメッセージ

失敗はすべて、問題を解決し成功に転化しうる「成功の予備軍」であり、最も貴重な資産である。振り返りといってもただ漫然と振り返ればよいものではない。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う合わなくて、どういうふうの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には今からどんな準備や行動をすればよいのかを発見するところまでいかなければダメなのだ。「振り返り」という言葉は、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自覚し、将来においてより効果的な方法を発見しそれを実行に移すところまでをさす。過去の失敗には必ず未来のあなたに託された有益なメッセージが残されている。失敗に入れられたあなた宛のメッセージを読み解こう。

### 【成功の処方箋？】

私たちはみな、勇気づけられるメッセージを必要としている。このニーズに応えてくれるのが、ビジネス書である。経営者本人やその経営手法が、企業の業績に影響をおよぼすことはまちがいない。ただしその度合いは、ビジネス書に書かれているよりもはるかに小さい。企業の成功とCEOの手腕との相関係数をかなり甘めに見積もったとしても、0.30がせいぜいだろう。すなわち両者に共通する要因は、あらゆる成功要因の30%程度ということである。消費者が飢えているのは、企業の成功と失敗を明快に一刀両断してくれる説明であり、原因をわかった気にさせてくれる物語なのだ。たとえそれが幻想であろうとも。（ダニエル・カーネマン、『ファスト&スロー』（上）p298）

### ⑫【コケ癖】 ◎振り返りとは過去の自分と対話すること

振り返りとは、過去の自分と対話することで有益なメッセージを読み解き、未来の自分にその希望のメッセージを託すということだ。本当のことは苦い過去の自分との対話の中でしか見つけることはできない。

### 【谷川、負けて良かったな】

史上最年少の21歳で名人となった。だが、2年後の1985年、当時の中原誠王将に2勝4敗で敗れ、名人を失った。2ヶ月後、母校の私立滝川中（神戸市）で数学を教わった恩師、朝田勲さんからこう言われた。「谷川、負けて良かったな」。その一言は深く印象に残っている。「朝田先生の言葉は、今度こそ自分の実力で名人を取りなさいという激励だと思いました」

88年、名人に返り咲き、王位、棋王とあわせ三冠に。90年代にはライバルの羽生善治さんと熱戦を繰り広げた。

「勝負の世界ですから勝たなければならない。でも負けても、どの手が悪かったか、その手を指す時にどんな気持ちだったかを反省し、精進すればマイナスにならない。負けから何を学び成長するかが大事です」

駒が前へ前へと進み、最短距離での勝ちを目指す谷川将棋は「前進流」「光速の寄せ」と呼ばれる。無駄なものがない、数式のような美しさがあると評判だ。

（大村治郎、朝日新聞『一語一会』将棋棋士 谷川浩司、恩師朝田勲さんからの言葉）



## 悪癖7. クチ癖（口約束に頼る癖）

仕事上の約束も、情報の伝達も、指示も、依頼も口頭だけでやり切れるものではない。しかし開発の現場では、面倒くさいとか時間がないと言うような理由で、非常に多くの情報交換が口頭に頼って行われているのが実態なのだ。その結果多くの失敗を起こし、余計に面倒くさい結果や余計な時間を費やすはめに陥っている。

この面倒くさい病に起因した事例6件を以下に紹介する。

### 【クチ癖の事例と処方箋】

#### 【クチ癖】事例① 口約束によるモメごと

『よくあるケースとしては不具合発覚時における製造側責任／仕様側責任の押し付け合い問題がある。そういったケースでは“言った、言わない”でもめてしまい、自分においても自信が持てない状況になってしまう』

【現場の処方箋】 ☆重要な取り決めは文書にて相互の合意を

文書、設計書、お互いのやり取りのメール文書は重要な証拠となる。特に仕様に関することや約束期日等の重要な約束事は必ず議事録や仕様書などで合意・承認を取っておく必要がある。特に緊急対応時には口頭の指示・依頼だけで済ませがちだが、必ずメールや文書等での指示・依頼を取り交わしておく必要がある。文書ベースの仕事のやり方を習慣化する必要がある、仕事における約束事はすべて契約意識をもって文書によって進めるべき事柄である。

#### 【クチ癖】事例② 開発内部で仕様が正しく伝わらなかった

『メンバーに要求仕様の説明を行い実装作業をしてもらったが、仕様内容の伝達不足により誤った仕様で実装されてしまった。これくらい分かるだろう、理解したはずだという思い込みが有り、分かりやすく伝えることができず、難しい内容をはしょって伝えることになってしまった。情報伝達にあたり、不安箇所があるのであれば、随時確認するといったフォローが必要だと反省している。特に仕事においては、一方的に依頼したまま投げっぱなしとなる仕事のやり方はだめだと思った』

【現場の処方箋】 ☆正確なドキュメントによる仕様の伝達を

仕様の伝達は過不足のないドキュメントで伝達する必要がある。口頭だけの説明では正確に伝えることはできない。さらに、ドキュメントが用意されていたとしても、自分でも不明・疑問点が沸くようなドキュメントでは役に立たない。情報の伝達、特に仕様の伝達にあたっては、必ず相手に疑問点や不明点の質問を促し、理解した内容を復唱させることなどで、相手が本当に理解しているかどうかを確認する必要がある。



### 【クチ癖】事例③ 伝わったと思った内容が伝わっていなかった

『自分の中では、これは常識だとの思いがあり、目的や方法の説明を省き作業指示を行ったが、正しい作業が行われなかった』

#### 【現場の処方箋】 ☆仕事におけるコミュニケーションは資料に基づいて

口頭による仕事の指示は必ずこのような行き違いを生む。何年間も一緒に同じ仕事を行った仲間においても、この口頭だけのやりとりに起因した失敗は数多く発生しており、「言った」「言わない」のもめごとは皆さんも時々体験していることだろう。ソフトウェア開発における指示の基本はあくまでもドキュメントベースに徹することだ。時間に追われている場合は口頭での指示になる場合もあるだろうが、その場合においても指示内容が正しく伝わっているかどうかを確認するために、相手に指示内容をその場で復唱させることが必要である。さらに追って指示内容に関する資料を渡しておくことだ。説明に要する 5 分間を惜しむ結果、失敗による数時間・数日間を失うようなことは避けたいものだ。

### 【クチ癖】事例④ インターフェースに失敗した

『相互の担当部分を口頭確認で終わらせていたため、インターフェースの認識が両者間で違っており失敗した』

#### 【現場の処方箋】 ☆ドキュメントによる確認を

この失敗は機能どうしのインターフェースの失敗の前にすでに人間どうしのインターフェースに失敗している端的な例である。文書によらない口頭だけの確認は必ず誤解や漏れの原因となることは経験上みんな良く知っているはずだ。他の機能とのインターフェースに関しては一見簡単そうに見えても複雑な場合が多く、両者で読み合わせを行えば必ず疑問点や不明点が出てくるものだ。それにもかかわらず過去に開発したのと同じようだからとか、自分は分かっているからとか、打ち合わせはめんどうだとか言うような雑な考え方は早々に捨てた方が身のためだ。

口頭確認だけで済ませて失敗しましたなどということは恥ずかしくて他人には言えない愚かな行為だ。インターフェースに限らずあらゆる開発行為は設計書や仕様書などのドキュメントに基づいて行うことを習慣化しなければ同じような問題をいつまでも起こすだろう。

### 【クチ癖】事例⑤ 誤解を招く仕様書の日本語記述

『仕様書に「AとB以外の場合は～を行う…」という記述がありましたが、本来の要求は「A & NOT (B)」であり「NOT (A & B)」ではありませんでした。その結果修正となりました』

#### 【現場の処方箋】 ☆論理記述による仕様書を

日本語文章はあいまいさを多く含んでいるため、論理（ロジック）を記述するには余り適した言語ではない。仕様書の記述は事例文にあるように「A & NOT (B)」と言うような論理式を多用すべきだ。つまり数学

やロジックの記号である（＋、－、÷、×、（ ） 、／、NOT、AND、OR、NOR）などを頻繁に使用した仕様記述にすることである。これであいまいな文章は大幅に削減され要求仕様書や設計書の精度は格段に向上する。

#### 【クチ癖】事例⑥ 資料のメンテナンスをしない

『手順書などの資料で修正が必要なものがあっても、やる気が起こらずメンテナンスするのを後回しにしてしまい、結果修正されないままになってしまうことが多い。資料をメンテしなければいけないのはわかっているが、自分は内容を理解しているためメンテしなくてもいいと言う気持ちになってしまう。又、たぶんこの資料は使われないだろうという思いもありメンテを実行しないこともある』

#### 【現場の処方箋】 ☆ソフトウェア開発はドキュメントの作成に始まり、ドキュメントの更新で終わる

仕事で使用されるほとんどの資料は、自分たちの仕事の拠り所となる宝である。一度メンテナンスを怠った資料はずっとメンテナンスされない運命におかれる。そのようにしてせっかく最初に作成された有意義な資料が役立たずのただの紙クズとなってしまう。仕様書・設計書・手順書・その他のチェックリストも各自の仕事の中核となる資料は全てメンテナンスされなければならない。一度中断したら紙クズになるものと心得ておくことだ。メンテナンスが不要な資料などない。もしあるならその資料は本来不要な資料なのかも知れない。資料のメンテナンスは、修正が発生したその時点でリアルタイムに修正を書き込むことを習慣化するのが最も確かな方法である。あとで修正しようと思ってもやり切れるものではない。“後でやる”ではなく“今やる”なのだ！

## 【クチ癖 こころの処方箋】

### ①【クチ癖】 ◎エビングハウスの忘却曲線

ドイツの心理学者、ヘルマン・エビングハウスの実験によると、人の記憶忘却度は20分後には42%、1時間後には56%、1日後には74%、1週間後には77%、一ヶ月後には79%であった。それでもあなたは開発における複雑・複数の情報を口頭で仲間に伝えますか。

#### 【読書】

生き馬の目を抜くIT業界を勝ち抜くには、何が必要だろう？「スピード」という人は多いだろうが、「読書」を挙げる会社があった。なぜ読書なのか。ビジネスパーソンにとって、コミュニケーション能力は欠かせないスキルだと言われている。それはいわば、記憶や経験をコンパクトな文字情報にまとめる圧縮技術と、圧縮された情報をみずみずしく解凍する読解力だ。制度を作った役員は「読解力のない社員には、細かく指示しないと通じないし、時に誤解が生じる恐れもある。読解力をつける早道は読書。読解力がつけば、情報を圧縮する力もおのずとつく」と説明する。

(沢田歩、朝日新聞記事、2015年3月2日)

### ②【クチ癖】 ◎ツートン言えばカーとはいかない

言った言わないという争いは現場で時々見かける光景だ。口頭によるコミュニケーションに依存しすぎるとこのような争いが増える。ソフトウェア開発は口頭で済むような簡単な仕事ではない。開発業務における情報伝達の基本はドキュメントによらなければならない。米国のソフトウェアプロジェクトに参加したことのある人は、そのドキュメントの精度と量に驚くことだろう。いまさらながらの話ではあるが。

#### 【説得力のある文章を書くには】

本当のことを書くにしても、それだけで信じてもらえるとは限らない。そんなときに認知容易性をうまく使うのは完全に正当であり、「真実の錯覚」の研究成果がきつと役に立つだろう。原則としては、認知負担をできるだけ減らすことである。たとえば、活字と背景のコントラストをはっきりさせること。カラー印刷なら中間色よりも、明るい青や赤にする。簡単な言葉で間に合うときに難解な言葉を使わない。無用に長い単語を使わない。ありふれた考えをもったいぶった言葉で表さない。文章をシンプルにしたうえで、覚えやすくするとなおよい。できるなら、韻文にすることがお勧めだ。

(ダニエル・カーネマン、『ファスト&スロー』(上) p94)

### ③【クチ癖】 ◎伝言ゲーム

複数の人間や組織を経由してもたらされる情報には必ずゆがみが生じる。特に口頭による情報伝達においてはゆがみの程度は非常に大きくなる。ゆがみの原因は情報の送り手と受け手における物事の考え方やとらえ方の違いにある。固定観念や思い込みは情報のゆがみをさらに拡大させる。認知心理学でいうところの「認知の歪み（ゆがみ）」だ。仕事における情報の伝達は、すべからくフェイス・トゥ・フェイスおよびドキュメントに拠りたいものだ。

#### 【三現（現地・現物・現人）のすすめ】

テレビや新聞の情報は伝聞情報である。それが真実かどうかは別としても、そのような情報からは、少なくとも自分自身が納得できるだけのものを頭の中に想像して描くことができない。

現地；現地に行くと現地自身が直接に語りかける言葉がよく聞こえてくる。雰囲気を感じるができる。

現物；現物を見る、現物を触ることではじめて、わかること、伝わることもある。

現人；当人に会って、その人とやりとりをしないと本当のことは何も出てこない。

（畑村洋太郎、『だから失敗は起こる』p 31）

### ④【クチ癖】 ◎嘘と本当

誰にでも分かる嘘をつく人はそんなにいない。一番やっかいなのは“その積り”とか“そのはず”だったと言う人の発言や報告である。本人が嘘だと思っていないため、見抜くことは難しい。実態を把握していないリーダーからのオンスケジュールの報告などが代表的な例である。嘘と本当を見抜くにはドキュメントとデータに基づくコミュニケーションが最も有効である。

#### 【真実性の錯覚】

誰かに嘘を信じさせたいときの確実な方法は、何度も繰り返すことである。聞き慣れたことは真実と混同されやすいからだ。独裁者も広告主も、このことをずっと昔から知っていた。だが、真実らしく見せかけるのに全部を繰り返す必要がないことを発見したのは心理学者である。

（ダニエル・カーネマン、『ファスト&スロー』（上）p 93）

### ⑤【クチ癖】 ◎相手の思いを感じ取るところから始めよ

#### 【信なくば立たず】

信頼関係がなければ何事もうまくいかないということだが、職場で見られる不信の原因は、うそをつくこと、説明の不足や間違い、重要事項の隠蔽などがあり、いずれも言った言わないの争いを招いている。仕事はすべからくドキュメントベースで、すなわち書いたもので進めるように心がけたいものだ。

#### 【民、信なくば立たず（論語）】

子貢（しこう、孔子の弟子）が政治のことをたずねた。孔子は次のように答えた。「食糧を十分にし軍備を

十分に、人民には信を持たせることだ」子貢が「どうしてもやむをえずに捨てるなら、この三つの中でどれを先にしますか」というと、先生は「軍備を捨てる」といわれた。「あと二つ中でどれを先にしますか」というと、「食糧を捨てる。食糧がなければ人は死ぬが、昔からだれにも死はある。人民は信がなければ安定しない」といわれた。（金谷治訳注、『論語』巻第六顔淵第十二）

#### ⑥【クチ癖】 ◎白紙委任状を出してはいけない

ベンダー側担当者と外注側担当者の間でかわされる「この仕事いくらぐらいかかりそう？」という会話は双方にとって非常に危険な行為である。愚かなベンダー側担当者ならば、賢い外注側担当者の言い値を飲み込まれることになり、賢いベンダー側担当者ならば、愚かな外注側担当者に安値の開発を押し付けることができる。利害関係者どうしの見積りについての会話は書面で行うのが両者にとってもリスクを避ける賢い選択である。

#### 【価格交渉の極意】

住宅価格の交渉でも、売り手がまず価格を提示し、先手を打つことによって、アンカリング効果が働く。先手を打つことは多くの勝負で有利であるが、争点が一つかない交渉（たとえば買主と売主の間で決着すべき問題が価格だけであるような交渉）でも、先手は有利になる。最初のアンカーは絶大な効果を持っている。相手が途方もない値段を吹かけてきたと感じたら、同じように途方もない安値で応じてはだめだ。値段の差が大きすぎて、交渉で歩み寄るのは難しい。それよりも効果的なのは、大げさに文句を言い、憤然と席を立つか、そうする素振りをする事だ。そうやって、そんな数字をもとにして交渉を続ける気はさらさらないと、自分にも相手にもはっきりと示す。

\* アンカリング効果；ある未知の数値を見積もる前に、何らかの特定の数値を示されると、あなたの見積もりはその特定の数値の近くにとどまったまま、どうしても離れることができない。

（ダニエル・カーネマン、『ファスト&スロー』（上） p 177、187）

#### ⑦【クチ癖】 ◎百聞は一見にしかず

まともなドキュメントが整備されていない開発チームにおいてはソースコードが仕様確認の唯一の根拠となっている。その様な開発チームにおいては、現物確認であるソースの解析が妥当な見積りを行うための唯一の手段である。現物確認なしの勘と経験だけによる見積りは自分の首を絞める行為だと自覚した方がよい。

#### 【百聞は一見にしかず】

何度くり返し聞いても、一度でも実際に見ることには及ばない。何事も自分の目で確かめてみるべきだという教え。（故事ことわざ辞典 <http://kotowaza-allguide.com/>）

### ⑧【クチ癖】 ◎「属人的」と「システムの」はどちらが強いのか

属人的とは、何かの行動をするにあたって人間の能力への依存が強いことを意味し、あることはAさん、他のことはBさんに聞かなければ分からないような状況をさす。一方「属人的」に対する言葉は「システムの」である。システムのとは人に対する依存度を下げ、それぞれの人が持つノウハウを共有化するためのシステムを持つということである。すなわちノウハウをドキュメントとして表し、その情報をいつでもどこでも引き出せるようにしておくということである。どちらが競争に勝利するかは自明の理である。

#### 【旧日本軍における組織学習】

(旧日本軍においては) 組織学習にとって不可欠な情報の共有システムも欠如していた。日本軍のなかでは自由闊達な議論が許容されることがなかったため、情報が個人や少数の人的ネットワーク内部にとどまり、組織全体で知識や経験が伝達され、共有されることが少なかった。

(野中郁次郎等共著、『失敗の本質』p 230)

### ⑨【クチ癖】 ◎死出の旅路

困難な登山の行程を行き抜くためには、第一に食糧や備品などの装備が必要だ。開発においては適切な開発費・期間・体制の確保などの事前準備にあたる。第二に現在地・目的地を特定するための地図とコンパスが必要だ。開発においては要件定義書・仕様書・設計書などのドキュメントとそれを理解・判断するチームの開発能力に相当する。この第一と第二の条件なしで開発を進めることは装備も地図もコンパスもなしで雪山登山を強行することに等しく、プロジェクトの全員は死出の旅路に出発するようなものだ。

#### 【すべての事故には理由がある】

2005 年度における山岳事故態様分布 ;

1. 道迷い 594 人、2. 滑落 279 人、3. 転倒 247 人

典型的な連鎖は、悪天候→道迷い→疲労→死亡のケースである。

山岳遭難事故に見るヒューマンエラーの影響

- ・ミステイク ( m i s t a k e ) 意図や行動の間違い・確認ミス。錯覚、勘違い、誤判断等。
- ・スリップ ( s l i p ) 意図は正しかったが、行為段階での誤り、し忘れ等。
- ・ラプス ( l a p s e ) 動作の意図を忘れる、記憶された情報が取り出せない等。

主要な事故の 80 ~ 90 % がヒューマンエラーによって起こる。

(青山千彰、『山岳遭難の構図』)

### ⑩【クチ癖】 ◎開発はドキュメント作成に始まり、その更新で終わる

チームの開発力はプロジェクト実行の結果として品質・コスト・納期の成果に現れるが、開発工程の最初の段階ではその見積り回答書に現れ、プロジェクトの進行中においてはそのドキュメントに現れている。ちゃんとした設計書がない理由として、忙しくて作成する時間がなかったという言い訳をよく聞くが、これは書く時間が



なかったのではなく実は書く能力がなかったのである。

#### 【いきなりコーディングを始めてはいませんか】

すべからく多くのエンジニアリング分野では、モノを作り始める前に、まずは設計図がある。ソフトウェアの世界ではどうか。実は今、ソフトウェア開発において「設計図」らしきものはないに等しい。あるのは100万行を超える膨大なソース・コードの束だけだ。ソフトウェアの規模が数千行だった時代には、プログラムさえあれば確かにその機能や構造は第三者にも伝わったしかし、当時の常識は、多数のメンバーがかかわる現在の大規模ソフトウェア開発ではもはや通じない。今後、ソフトウェアの開発は、プログラミングではなく、設計図（モデル）を作ることを意味するようになる。（日経エレクトロニクス、2006.9-11 No.9 34）

#### ⑪【クチ癖】 ◎日本語文章のあいまいさを避ける

論理性や正確性が要求される業務文書においては、日本語の豊かな情緒性やあいまいな表現が大きな障害となっており、以下に示した注意点を押さえておく必要がある。

- ・ 主語がない文章には主語を書き加える。
- ・ 可能な限り短い文にする。
- ・ 並列的な表現は箇条書きにする。
- ・ 時間軸にて整理したチャートで現在・過去・未来の時制を明確にする。
- ・ 読み聞かせて聞き手がきちんと理解できるか。
- ・ 単位・期限・期間・対象範囲などの基準を明確にする。
- ・ %表記は何を100%としたのかを明記する。
- ・ 程度表現を避け数値で表す。（悪例；すごく、適当、ちょうど、およそ）
- ・ 強調表現を避け数値で表す。（悪例；ちゃんと、しっかり）
- ・ 推測表現を避け数値で表す。（悪例；～くらい、およそ～）
- ・ その他の曖昧表現を避ける。（悪例；～の予定、出来るだけ～）

#### 【日本語と英語の違い】

日 本 語	英 語
あいまいで明言を避ける	直接的、断定的な表現
省略語(主語などの省略)が多い	省略語が少ない
文が長くなりがち	比較的簡潔
無生物は主語になりにくい	無生物でも主語になる
結論(話題の中心)が最後	結論(話題の中心)が最初

(CROSS LANGUAGE [http://www.crosslanguage.co.jp/oyakudachi/edit\\_je/knack.html](http://www.crosslanguage.co.jp/oyakudachi/edit_je/knack.html))



## ⑫【クチ癖】 ◎会話と文書のコミュニケーションの役割の違い

文書（書き言葉）と会話（話し言葉）の特徴を下記に示す。

### 【伝達の特徴】

会話； ボディラングージ・態度・強弱等を使用し感情の伝達に優れている。抽象度は低い。

文書； 文字（含む図・表）のみの伝達でもつばら意味の伝達の役割に集中する。抽象度が高い。

### 【記録性、正確性、複雑性、伝達量】

会話； 記録性に劣る（ボラタイル）。不正確。複雑な情報の伝達不可。伝達量は小さい。

文書； 記録性に優れている（ノンボラタイル）。正確。複雑な情報の伝達可能。伝達量は大きい。

### 【時間・空間（場所）の同一性、伝達対象者数】

会話； 時間・空間の同一性の制限あり。伝達対象者は制限される。

文書； 時間・空間の同一性の制限なし。ほぼ無数の相手に伝達可能。

上記、それぞれの特徴から明白なように、プロジェクトの人間系の交流には会話をうい、開発情報の伝達には文書を用いること。会話もおろそか、文書も貧弱な開発組織は組織として成立しない。

### 【自分のことば】

私は引用された言葉が嫌いだ。あなた自身の言葉で語ってくれ。（ラルフ・エマソン、思想家）

## ⑬【クチ癖】 ◎一概にバカにしたものではないマニュアル

マニュアルは人間の柔軟性を縛り、血の通ったコミュニケーションを阻害するという批判をしばしば聞くが、マニュアル類が悪いものだとは決め付けることは早計に過ぎる。複雑なものごとを伝達するためにはマニュアルなどの手順書などが必要である。開発ドキュメントにおけるマニュアル、手順書、ガイドラインなどは情報伝達の強力な武器となる。

### 【暗黙知を形式知に変える】

何かひとつのことを行うとき、その分野に関わっている人なら誰もが必ず考えていること、無意識での着眼点というものがあります。そして、そこから失敗を防ぐための、あるいは成功につながるいろいろな原理を導き出します。それらはあえて文章に書かれることもなく、多くの場合は言葉にして伝えられることもありません。しかし、それらはその分野に関わっている、誰の頭の中にも厳然として存在している、いわば「暗黙知」なのです。暗黙知を見つけたら、積極的に文章や図式、数値などにして形式知に変え、記録することが重要です。（畑村洋太郎、『失敗学の法則』p 6 1）

#### ⑭【クチ癖】 ◎網羅性が漏れを防ぐポイント

網羅性が有るとは対象物の全体像が良く把握されており漏れが少ないということである。ソフトウェア開発における網羅性の原点は要求仕様書にある。各ドキュメントの網羅性の順位は、要求仕様書>基本設計書>詳細設計書>テスト仕様書の順とならざるを得ない。要求仕様書で漏れていたものは、それ以降のドキュメントにおいても漏れている可能性が非常に高い。要求仕様書がなぜ重要であるかはこの事実だけでも明瞭である。

#### 【上手の手から水が漏る】

どんなに上手な人でも、時には失敗をするというたとえ。「上手」とは、そのことに巧みである人の意で、江戸時代、囲碁将棋の世界では七段の免状を持つ者を「上手」、九段の免状を持つ者を「名人」と称した。名人と言われるほどの人でも、時には思わぬ失敗をするということ。

(故事ことわざ辞典 <http://kotowaza-allguide.com/>)

#### ⑮【クチ癖】 ◎後悔先に立たず

悔やんでも悔やみきれないのが他人に依頼したことの不履行である。依頼や指示はフォローとワンセットのものであり、特に重要な事は口頭だけでなく必ず文書による依頼&フォローが必要である。

#### 【後悔】

後悔は感情の一つだが、それは同時に私たちが自分自身に課す罰でもある。後悔だけはしたくないという恐れは、人々が下す多くの決定で一つの要因になっている。読者も、「それをやったら後悔するぞ」という警告をよく耳にするだろう。(ダニエル・カーネマン、『ファスト&スロー』(下) p 169)

#### ⑯【クチ癖】 ◎紙くずと消えた2千万円のドキュメント

大トラブルに見舞われたシステムにおいてドキュメントの貧弱さが問題になり、2千万円もの費用をかけて設計書の更新が行われた。それでもシステムのトラブルは収まらなかった。まとめて更新を行ったが結局何が“正”であるかの情報がすでに散逸しており、まともな更新を行うことは不可能だったということだ。こまめな更新を行わないかぎり有効な設計書を維持することは不可能だということである。

#### 【サンクコスト=埋没費用】

すでに投じた予算すなわちサンクコストにとらわれて、吹雪の中に突き進む会社があまりにも多い。この失敗は高いものについた、と見切りをつけて勘定を締めることができず、行き詰った事業にさらに金をつぎ込んでしまう。確実な損と不利なギャンブルの間で選択をしなければならないとき、人間は往々にして賢明でない決断を下す。(ダニエル・カーネマン、『ファスト&スロー』(下) p 168)

### ⑰【クチ癖】 ◎少しでもましな負け方を

確かな設計書などが存在しない中での新規開発や評価テストは、多くの不具合を見逃したままで最後はバグ修正の大混乱状態に必ず陥る。このような結果になることが確実視されている場合に取りべき態度は、あきらめではなく被害を最小限にとどめようとする意思と行動だ。少しでも根拠になりそうなものは全て利用し尽くす必要がある。例えば稼働中の旧システムのソースコード、旧システムのテスト成績書・市場障害票、旧システムの開発経験者などの人的知見など。もちろん精度の高いドキュメントの提供について、新規開発システムの仕様作成者および設計者などへ強く迫る必要がある。

#### 【懸命と賢明】

懸命に働く、ではなくて、賢明に働く。(ロバート・キヨサキ、アメリカ)

### ⑱【クチ癖】 ◎四十の手習い

日本の近代化発展の基礎は一般庶民における識字率の高さにあったと言われている。文字を書き、その意味を知るといことは知的労働の基本中の基本である。ソフトウェア開発という科学技術の中心にある者たちがドキュメントを書くということをおろそかにしているとは、世の中の人たちは夢にも思っていないことだろう。パソコンも有る、電子黒板も有る、ノートも有る、筆記用具も有るのに。

#### 【六十の手習い】

六十歳になって文字を習い始めることから。学問や習い事をするのに年齢制限などなく、たとえ晩年に始めても遅すぎるということはないという意味が込められている。年をとってから習い事や学び事を始める(晩学)という意味で、「六十」は「七十」「八十」でもよい。

(故事ことわざ辞典 <http://kotowaza-allguide.com/>)

### ⑲【クチ癖】 ◎出たとこ勝負をやめてけじめをつける時が来た

黙っていてもドキュメントは更新されない。ドキュメントなしで開発をやる程人間は賢くもなければ記憶力も良くない。時間がないから更新する時間もない、それでやり直しやトラブルが発生しさらに時間不足となる、それでまた更新する時間がなくなり、終には設計書なしのプログラミングという天才しかなし得ない偉業を凡人がやろうとする。ここまでくれば凡人ではなく愚か者となってしまふ。いつか絶対にやらなければいけないことなら今やるしかないだろう。開発にも人生にもけじめというものが要だ。

#### 【CMM I 成熟度レベル1の定義】 初期 : プロセス領域なし。

プロセスが定義されておらず、無秩序な状態。属人的能力に依存しており、優秀なメンバーが配属されているプロジェクトは成功するが、そうでない場合は予算超過やスケジュール遅延が起こる。また、無謀な計画や予算で合意してしまうケースが多々見られる。危機的な状況下においては当初計画されていたことも放棄される傾向が見られる。(アクセンチュア、『CMM I 基本と実践』p 10)

## ⑳【クチ癖】 ◎ドキュメント作成は脳に多くの負担をかける

人間の思考は、直感的思考を司るシステム1、と熟慮思考を司るシステム2の二つで構成されていると行動経済学の知見は述べている。ものごとを素早く判断するのがシステム1で、複雑な問題を考えるのがシステム2の役割だ。システム1は省エネで脳の負担は軽いが、システム2は脳のエネルギーを多く消費する。日常会話における口頭コミュニケーションはシステム1で処理されているが、素早い反応である代わりに誤りが多い。文章記述はシステム2の役割だが、処理は遅いが熟慮の結果、正確である。しかし脳に大きな負担をかける。人は楽を好む性癖をもつため、システム1を多用し、過ちをおかしやすい。正確なドキュメントが作成できにくい理由はここにもある。

### 【最小努力の法則】

ある目的を達成するのに複数の方法が存在する場合、人間は最終的に最も少ない努力ですむ方法を選ぶ。これは、肉体的な労力だけでなく認知能力にも当てはまる。

(ダニエル・カーネマン、『ファスト&スロー』(上) p 54)

## ㉑【クチ癖】 ◎速い思考と遅い思考

### 【ファスト&スロー】

行動経済学者のダニエル・カーネマン教授の著作『ファスト&スロー』によると、人間の思考のうち熟慮の思考を司るのがシステム2と呼ばれており、直感的思考を司るシステム1に比べて脳の負担が非常に高く、多くの人々の苦手とするところである。論理的思考はこのシステム2（スローな思考）によって処理されるが、たとえば $8 \times 2 \times 3 \times 8$ を暗算しろと言われても凡人のシステム2は正確な計算ができない。論理的あるいは複雑なものと思考が苦手な人類が最初に発明したものが数字であり言語だ。我々はこのように熟慮が必要なものを理解し他人へ伝承するためには、数字を含んだ文章に頼るしか他に方法を持っていない。当然のことながらソフトウェア開発はすべて論理の世界の仕事であるために、数字、言語、文章、文書をベースとしたいいわゆるドキュメントベースの仕事が絶対的な必須条件となる。

### 【二つのシステム】

「システム1」（直感）は自動的に高速で働き、努力はまったく不要か、必要であってもわずかである。また、自分のほうからコントロールしている感覚は一切ない。「システム2」（熟慮）は、複雑な計算など頭を使わなければならない困難な知的活動にしかるべき注意を割り当てる。

(ダニエル・カーネマン、『ファスト&スロー』(上) p 32)

## ②【クチ癖】 ◎開発ドキュメントは生鮮食品である

一日おいた刺身が食べられないのと同じように更新されていない設計書は使えない。食べたら中毒してしまう。設計書に限らず開発情報はすべて生鮮食品だと思い、常に鮮度を保つ管理をすることが不要な労力を省きスムーズな開発を実現することにつながる。

### 【情報は当事者の視点からでしか正確に伝わらない】

情報というものは、人から人へと伝えられていく過程でその情報が変化し、最後の人に行き着いたときにはもとの情報とまったく違うものになる場合が少なくありません。失敗情報も同じで、時間の経過とともに「変質」したり、「減衰」したり、伝達の過程で「単純化」していきます。また、失敗情報には「歪曲」されたり、逆に「神話化」する性質もあります。失敗情報を伝えるときに注意しなければならないのは、客観的な失敗情報は役に立たないということ、つまり失敗は「当事者の視点」から記述したものしか正確には伝わらないということです。いちばん重要なのは、失敗した当事者がそのとき何を考え、どんな心理状態だったのか。失敗に直面したとき、どういう行動をとったのかという生々しい情報です。

(畑村洋太郎、『失敗学の法則』p 148)

## 悪癖 8. 思考停止癖（自分の頭で考えない癖）

自分の頭で考えることは疲れる。それでとにかく人の言った通りにやっていたら楽であり、万一失敗したとしても指示した者が間違っていたからだと、容易に責任転嫁もできるわけである。弱者の悪知恵なのだろう。リーダーや課長の言ったことに何の検討も加えることもしないで、言われた通りにやりましたが失敗しましたなんてことを平気で言う人間も少なくない。

以下に6件の事例を示す。

### 【思考停止癖の事例と処方箋】

#### 【思考停止癖】事例① 自分の主張の根拠について適切に説明できない

『打ち合わせなどで、自分の主張の根拠を求められた場合うまく説明ができないことがある。あとで落ち着いて考えれば適切な回答が浮かんでくるが、その場になったときに落ち着いた回答ができない』

#### 【現場の処方箋】 ☆うまく説明を行うためには事前の準備を

相手の質問にその場で適切な回答ができない原因には、その問題についての知識不足や事前検討不足などがある。たとえば仕様や機能に関して適切な回答に窮する原因には下記のようなものがある。

- ①仕様・機能に関する知識の不足
- ②仕様・機能の運用に関する知識不足
- ③技術に関する知識不足

これらは一朝一夕に解決できる問題ではないので常に経験者や有識者からの知識を収集して資料にまとめておくようにしておくことだ。また今直ぐに出来る対策には事前準備として下記のようなものがある。

- ①仕様追加・変更の影響度の事前調査
- ②仕様内容の骨子の事前の把握と整理
- ③問題点・疑問点の事前の掘り起こし

相手に質問される前に相手に対してこれらの事前検討内容を質問するような積極的な仕事のやりかたが有効である。また、その場で適切な回答ができなかったことを過度に恥ずかしいとかみじめだとか思う必要はない。同じ内容で二度と恥をかかないためには、その内容についてきちんと理解をしておき自分用の技術者ノートなどに内容を整理しておくことだ。恥をかくことを恐れず、恥をかくことを自分の成長につながる行為に変えることが必要である。



### 【思考停止癖】事例② 必要な行動ができない

『他の人からの依頼は、相手を待たせないためできる限り優先度を上げるよう心がけているが、一方自分から確認や報告などをしなければいけない場面で行動できないことが多く、相手に迷惑をかけ、自分が困る結果を招いている。他の人からの要求に応える動機としては、「相手によく思われたい」「相手への思いやり」「相手に貸しを作りたい」「相手への恐怖心」などがある。また自分から行動を起こさない原因としては、「相手に関心がない」「相手への恐怖心」「相手への怒り」などがある。そこで行動しなければ後でどうなるかをすぐに考え、なるべく行動するように心がけはしている』

#### 【現場の処方箋】 ☆仕事の意味についてよく考えること

他の人からの依頼には優先度を上げて対応するが、自分からしなければいけない行動はできないということは、他人の評価によって自分の行動を決めるという自律性のない人における典型的な行動パターンである。要するに自分自身のしっかりした考え方がないということだ。他人からの依頼には優先度を上げるということは一見よさそうな行動に思えるが、決してそうではない。たとえば顧客からの依頼は最優先事項の一つになるが、常に手持ちの仕事と優先順位の比較の上、対応する必要がある。また社内の人間からの依頼についても同様である。優先度はその仕事の緊急度や重要性の比較で決まり、他人からの依頼がいつも最優先とは言えない。

また確認や報告が必要なのにに行わないということは「義務」の不履行にあたる問題行為である。必ず実行すべきだろう。仕事は、相手に対する好悪の感情や損得勘定を乗り越えて、なすべきことを着実に実行することである。もう一度、プロの仕事とは何か、仕事は誰のためにするのか、ということについて真剣に考える必要がある。

### 【思考停止癖】事例③ 簡単な印字変更にて単純な不具合を多発させた

『印字変更の仕事において、調査漏れにより変更漏れや影響する他の機能の印字不正などの単純な不具合を発生させてしまった』

#### 【現場の処方箋】 ☆自分の頭で考える訓練を

ある特定の箇所の印字変更は、特定の箇所だけを修正するだけだから実に簡単なことだろう。しかし例えば、「〇〇票」という印字文言を「〇〇帳票」に変更する場合、特定の帳票だけではなく全ての帳票の変更が必要になるだろう。さらにある帳票においては一文字増えただけで印字のレイアウト崩れが起きることもあるだろう。さらには印字の変更により表示の変更も出てくるのかも知れない。

変更の影響を深く考えもせず、特定の箇所だけを修正し修正完了しましたなどと言うのは草野球レベルの話で、プロにおいては初心者だといっても許されるレベルの話ではない。もっと自分の頭で考える訓練が必要である。



#### 【思考停止癖】事例④ 顧客提案の方法で修正を行い失敗した

『顧客から提案された方法で仕様修正を行ったが、総合テストにて不具合が出てしまった』

##### 【現場の処方箋】 ☆自分の目で観察し、自分の頭で考え行動すること

顧客の担当者がどれほどこのシステムに詳しいと言っても、所詮開発に関しては素人であるという認識をもつ必要がある。依頼を受ける開発側にとって大事なことは、他人の見解を鵜呑みにするのではなく、要求課題に対して、常に自分の目で観察し自分の頭で判断し、行動するという基本を守ることが効果的な仕事のやり方だと言える。例え、一見簡単に思える仕様であっても、油断せずに必ず自分自身で内容を確認しておくことが必要である。あらゆる問題に対処するにあたってはこの「自律性」が有効に働く。

#### 【思考停止癖】事例⑤ リリース用フラッシュROMの作成失敗

『製造用フラッシュROMのデータファイルをリリースした。しかしそのファイルを作成するためにバイナリーエディタでデータのコピー＆ペースト作業があるが、編集集中にDELキーを押下してしまったらしく、1バイトデータが消えたファイルをリリースしてしまった。書き込んだフラッシュROMをテストしてからリリースすべきだったが、フラッシュROMを容易に脱着できる基板がその機種にはなかった』

##### 【現場の処方箋】 ☆自分の仕事に問題意識を

そもそもこのバイナリーエディターには書き込み元のデータと書き込み先のデータの同一性を比較する機能があつたはずである。比較機能がないエディターなど聞いたこともない。もしなかったとしたら、このエディター自身が欠陥品であり、そのようなエディターを何の疑問も持たずに使用していた人間自身の欠陥である。失敗の真因は、物や仕掛けにあるのではなく、人にあるということに自覚する必要がある。

最終成果物の作成にデータのコピー＆ペースト作業という手作業があることについても何も疑問を持たずに、いつまでも危ない作業を続けていた人間自身の姿勢にも問題があるだろう。全ての開発業務において、自分の目でしっかり観察し、よく考え、適切な判断を行い、実行するという自律性強化の努力が必要である。そのような実地訓練に最も適切なのがカイゼン活動である。自分たちの仕事に、第一に愛着を持ち、次に問題意識を持って、良い仕事をしたいと思うことから出発する必要がある。

## 【思考停止癖】事例⑥ システム性能比較の失敗

『システムの性能測定結果が過去バージョンと比較して劣化していたにもかかわらず、お客様への報告が遅れ、評価終盤で問題になった。又、無駄に何回も性能測定を実施してしまった。問題の原因は、過去バージョンの測定条件、測定方法が曖昧で、同じ条件で測定が出来ていないことにあった』

### 【現場の処方箋】 ☆アップル トウ アップル比較を

性能比較は同一条件で行なわなければならないことは皆さん最初から分かっていたはずである。しかしそうしなかった理由が問題の真因である。なぜそうしなかったのか、あるいはできなかったのか、それがはっきりしなければまた同じミスをすることになる。もし性能比較の大前提である“同一条件で行なうこと”という意識があいまいだったとしたら、自分たちの作業の意味・目的を理解していなかったと言うことになる。自分の目で観察し、自分の頭でよく状況を判断し、自分の意思で行動するということが出来ていないということ、すなわち自律性の欠如が、この問題の真の原因だろう。ものごとの判断基準があいまいなままで、とりあえず何かやって見ようというような気持ちは常に失敗を招く。本来、仕事は真剣勝負であり、テキトウな気持ちで成し遂げられるものではない。条件の異なったものを比較して優劣を決めようとするのは良くありがちなことである。そのような比較には全く意味がない。欧米でも良くあるようで、「Apple to Apple」という警句がある。つまりリンゴはリンゴ同士で優劣を決めるべきで、リンゴとミカンを比べても意味がないということである。

## 【思考停止癖 こころの処方箋】

### ①【思考停止癖】 ◎何について考えているの？

#### 【視野狭窄（しやきょうさく）】

周りのことが見えなくなる病気だ。自分のことで精一杯になるとこの状態に陥る。ナルシストあるいは自己中心的な人間がかかりやすい眼病の一種。

#### 【考える人、考えない人】

残念なことに、世の中には考えることをやめてしまった人たちも大勢います。考えるのをやめた人たちは、いつもと同じように人生を過ごし、現在の快適な生活を破壊するリスクがあるものすべてに懐疑的です。ちょうど、運転中に居眠りしてしまった人が、まっすぐな道を行く間は無事であるように、考えるのをやめた人たちもいつも通り物事が過ぎている間は順調な生活を送っていられます。問題は、曲がり角に差しかけたときでしょう。突然の激しい衝撃に耐えられないのです。あなたのまわりの考えるのをやめた人たちは誰でしょう。眠りの森から彼らを呼び戻してください。

（フレドリック・ヘーレン、『スウェーデン式アイデア・ブック』）

### ②【思考停止癖】 ◎自分の頭でよく考える

自律は、自分の頭で考えるところから始まる。上司・同僚・部下への依存や甘えは自分でものごとを考え、判断する自律性を疎外する。自律は他者依存からの脱却から始まる。

さらにまた自律とは、自分の行動を自分で制御できるということだろう。自分で方針を決められない人、ものごとを決断できない人、人の意見に頼る人はいずれも自律心が欠如していると言えるだろう。この他者依存の典型的な例が仕事および責任の“丸投げ”である。その結果、だれも責任を負わない製品をつかまされるのは顧客である。

#### 【組織の中での役割分担】

年老いた組織では、「相手がやるはず」「だれかがやるだろう」という依存体質が蔓延し、結果だれもやらない隙間領域ができてしまい、そこで大失敗が発生する。

（畑村洋太郎、『だから失敗は起こる』p 7 5）

### ③【思考停止癖】 ◎自分自身の問題として考えないとうなるか

今の日本には、ニヒリズムが蔓延しているのではなからうか。ニヒリズムは、無力感の裏返しだ。これが嵩じると思考が停止する。（目の前に自分の問題が山積していても）自分の問題として考えない。いや、自分の問題として考えたくない。だから目をそらす。その問題に対して素朴な疑問を発しようとしな。自分自身の問題として考えないからである。こうして、無知な多重債務者の奈落への行進は続く。無知とは、知識がないことではない。無知とは問いを発することができない状態を指す。ロシアのことわざにもある。最後に死ぬのが希望だ、と。すべてを失っても希望は残る。希望まで失ったときが、ご臨終。

（森巢博、作家）

筆者注。ニヒリズム；既存の価値体系や権威をすべて否定する思想や態度。

### ④【思考停止癖】 ◎自分で考えさせること

【教えてもらい方】

人に教わるにあたっては、「お願いします」と「ありがとう」の言葉を忘れないようにしたい。

【教えすぎの弊害】

教えすぎの弊害が最近言われるけど、古沼先生は大事な精神的なことをいうだけ。だから自分たちで工夫しないといけなかった。ピッチの中でやるものが考えないといけない。

（佐々木則夫、なでしこジャパン監督）

### ⑤【思考停止癖】 ◎責任について考える

自由と義務を均衡させる手段の第一歩として人間の責任に関しもう一度自分の頭で何をすべきか個々人で考えなければならない。日本人全体を覆う無責任主義下における思考停止傾向から脱却し「考える日本人」にならなければならない。

（朝日新聞 1998/1/18）

## 悪癖9. 早飲み込み癖（本質を考えない）

相手の言っていることを良く聞かない、読むべき資料を良く読まず勝手な自分の理解や想像によって仕事に着手してしまう、すぐ「分かりました」と返事をするが質問をすると理解不足や誤解が簡単に露呈してしまう。そんな人があなたの身近にはいないだろうか。ものごとの背景や意味を理解せずに焦って先走りしても良い結果は生まれない。

以下に3件の事例を示す。

### 【早飲み込み癖の事例と処方箋】

#### 【早飲み込み癖】事例① 仕様決定において表面的な解釈によってモレや考慮不足を起こしている

『仕様を決める上で、表面的な解釈だけで仕様の範囲を決めてしまい、モレや考慮不足を起こすことがある』

##### 【現場の処方箋】 ☆問題意識を持ち、要求内容の意味や背景の把握を

日々ストレスの多い仕事を続けていると、多くの人はストレスを減らすために無意識に仕事を表面的に解釈しルーチンワーク的に流してしまうようになってしまう。その人にとっては仕様の不明点や疑問点を持つこと自体がストレスになるのである。その結果、仕様決定においてモレなどを発生させ、もっとストレスの多い失敗を自分で作ってしまう。

最初にやるべきことは、自分の得意・不得意の分野に限らず、最初に顧客の要求を聞いた時点でその要求の意味や背景を考え、提示されている内容には必ず不明点や疑問点があるはずだという“問題意識”をもつことが必要になる。

ある事象を目の前にした場合、それを自分の目でよく観察し、その意味するところを自分の頭で判断するという一連の自律的な思考や行動が問題の最小化を図る最も良い方法である。

#### 【早飲み込み癖】事例② あいまいな指示による勘違い

『不具合修正の際に、A欄とB欄の表示文字数がことなるため、同じ文字数にするように指摘され、B欄をA欄と同じになるように修正したが、実際はA欄の修正が必要だった』

##### 【現場の処方箋】 ☆数値による表現を

「A欄の表示桁とB欄の表示桁を揃えて」という指示もいい加減だが、どちらの桁に揃えるのかを確認しない方もずいぶんいい加減なものだ。とても開発者同士の会話とは思えない。

例えばA欄は5桁表示でB欄は7桁表示であった場合、A欄を7桁表示にして、と指示するのが適切な指示の仕方であり、指示された方は何桁表示に合わせるのかという質問をすべきだった。開発者同士の会話において数値が出てこない会話は愚かな失敗を招く原因になっている。

### 【早飲み込み癖】事例③ 不具合調査時に遅ればせながら仕様の疑問点に気づく

『不具合調査時に仕様や機能についての疑問が発生することが多いが、なぜもっと前の設計工程などでそれらの疑問が出ないのかと思う。ベンダー側とのコミュニケーションを密接にし、常に仕様に問題意識をもってレビューを行うことが必要だと思う』

#### 【現場の処方箋】 ☆要求仕様調査時に疑問点・不明点の発掘および解消を

もっと早く問題に気づきたいのならば、設計レビューや製造レビューよりもっと以前の要求仕様調査の段階のQ & Aが最も効果的だろう。「何故このような機能が必要なのだろうか？」と思うことが最初であり、その意味や背景を深く理解しようとするれば、いろいろな疑問点や不明点が浮かび、それらを全て明確にしていけば、その後の設計工程・製造工程の精度は高まってくるに違いない。何故この機能はこの仕様なのかという疑問は、その機能の運用がどのような意味であるかを理解すると言うことに他ならない。その意味が本当に理解されていけば根本的な設計ミスや製造ミスも防げ、適切なテストの実行も可能になる。



## 【早飲み込み癖 こころの処方箋】

### ①【早飲み込み癖】 ◎本当のことはいつも裏に隠れている

#### 【見える化について】

見えないから問題が無いのではなく、見えないから問題なのだ。リスクはいつも掘り出さない限り見えないものだ。ものごとの表面しか見ず、細部の本質的な問題に精通できない人のリスクは高くなる。

#### 【自分が見たものがすべてだ】

限られた手元情報に基づいて結論に飛びつく傾向は、直感思考を理解するうえで非常に重要である。この傾向は、自分の見たものがすべてだと決めてかかり、見えないものは存在しないとばかり、探そうともしないことに由来する。システム1（直感）は、印象や直感のもとになっている情報の質にも量にもひどく無頓着なのである。この「自分の見たものがすべて（What you see is all there is）」は、英語の頭文字をとって、W Y S I A T I という長たらしい略語が作られている。

（ダニエル・カーネマン、『ファスト&スロー』（上） p 1 2 9）

### ②【早飲み込み癖】 ◎鵜呑みと手抜き

何ごとにおいても鵜呑みは危険である。意味のある行為は常に思考と行動が一致になっており、その思考と行動には一定の整合性がある。例えば、赤信号は危険だと思えば無理な横断はしないが、危険だと思いつつ横断すれば事故にあふ確率は非常に高い。顧客が考えたものを自分の検証や判断なしに実行するということは、平気で赤信号を渡るということと同じである。自分の検証や判断を省くという行為は手抜き行為の一つであると思った方がいい。

#### 【もっともらしさと起こりやすさ】

最も代表的に見える結果と人物描写が結びつくと、文句なしにつじつまの合ったストーリーができあがる。つじつまの合うストーリーの大半は、必ずしも起こりやすいわけではないが、もっともらしくは見える。そしてよく注意していないと、一貫性、もっともらしさ、起こりやすさ（確率）の概念は簡単に混同してしまう。「もっともらしさ」を無批判に「起こりやすさ（確率）」に置き換える行為は、そのもっともらしいシナリオに基づいて予測をしようというときには致命的である。

（ダニエル・カーネマン、『ファスト&スロー』（上） p 2 3 4）

### ③【早飲み込み癖】 ◎大事なことを聞き逃している

#### 【空気読みの空気知らず】

論語読みの論語知らずということと同じように、物事の本質を読もうとせずに自分の利を中心に立ててから相手の空気を読もうとしても、相手の真意は見えてこない。相手の言葉が理解できない場合、それに先立つ自分の発言に独りよがりがあったかどうか点検してみることだ。相手のメッセージが分からないこと自体が重要なメッセージである場合もある。

#### 【5分間の法則】

依頼主はつねに自分の問題の解き方を知っていて、その解答を最初の5分間に口にする。

(G. M. ワインバーグ、『コンサルタントの道具箱』)

### ④【早飲み込み癖】 ◎めがねを変えてみる～先入観よさようなら

ものごとの本質ないしは普遍的な基準は、他者の立場から見なければ見えてこない。人はみな先入観というものを持っている。この先入観は、ものごとの本質を正しく言い当てる場合もあるが、外れる場合も多い。問題に直面した場合、まずは自分の考え方で解釈を行うが、併せて知恵ある他人の意見を聞いてみて、自分の考え方に不備がないかどうか検証する必要がある。事実の検証は複数の見方で検証することが必要だ。

#### 【エラーの相関性の排除】

複数の情報源から最も有効な情報を得るためには、一つひとつの情報源をつねに相互に独立させておかなければならない。このルールは、警察手続きの一部となっている。たとえばある事件に複数の証人がいる場合、証言をする前に証人同士がそれについて話し合うことは許されない。これは、証人同士の共謀を防ぐためだけでなく、バイアスのかかっていない証人たちが互いに影響をおよぼし合うことを避けるためである。(ダニエル・カーネマン、『ファスト&スロー』(上) p 126)

### ⑤【早飲み込み癖】 ◎問題の真因はどこにあるか

『何故?』と疑問を問いかけることは、問題の真因を明らかにするための第一歩。『何故?』は問題の本質を明らかにする効果的なアプローチとなる。連続した『何故?』の問い掛けは非科学的・非合理的・情緒的なものを排除していき、ものごとの本質をつきとめる。

#### 【疑うより信じたい】

徹頭徹尾疑い続けるのは、もっともらしいことをすぐに信じるより、はるかに難事業だ。

(ダニエル・カーネマン、『ファスト&スロー』(上) p 168)

## ⑥【早飲み込み癖】 ◎なぜなぜの効用

『何故？』『何のため？』という自分自身に対する問い掛けは本質に近づく最もよいアプローチの仕方である。ものごとの本質を見極めるためには、自分自身で『何故？』を問いかけ続ける方法が一番良い方法だと思われる。何の疑問ももたずに自分の先入観や他人の意見のみで行動を起こすと失敗が多い。未知の問題に対しては、現場におけるデータに基づく仮説を立て、それを検証することの繰り返しは解決の糸口となる。

### 【失敗の本質】

今日の平和と繁栄を維持していくうえで、大東亜戦争の経験はあまりにも多くの教訓に満ちている。戦争遂行の過程に露呈された日本軍の失敗を問い直すことは、その教訓のかなり重要な一部を構成するであろう。失敗の実態を明らかにしてその教訓を十分かつ的確に学びとることこそ、平和と繁栄を享受するわれわれに課された責務の一つであり、将来も平和と繁栄を保持していくための糧ともなるであろう。最後に、われわれは本書を、無謀な戦争で傷つき斃れ、戦後の平和と繁栄の礎となった人々に捧げることにする。昭和五十九年四月 執筆者一同

(戸部、寺本、鎌田、杉之尾、村井、野中共著、『失敗の本質 日本軍の組織論的研究』)

## ⑦【早飲み込み癖】 ◎「何故？」の問いかけの先に本質が見えてくる

「何故？」を問いかけなければ、本当の顧客が望んでいるものや、顧客価値のあるものは発見できない。開発業務においても、常に「何故？」を問い続けなければ「本当のこと」にたどりつくことはできない。「何故？」は問いかける方も、問われる方も知的労力を必要とし疲れるものだ。人間は、意識をしていないと徐々に疲れる作業を回避し始めるものだから、ついには創造的仕事を放棄して楽なルーチンワークに専念するようになる。そして、そのルーチンワークが開発業務であるかのように思い込むようになる。「何故？」の問いかけは「新しい認識」を生み出し、環境適応力のある柔軟性のある新しい自分を創り出す。「何故？」の問いかけが少なくなったら、自分の想像力・開発力が衰退し始めたものと思った方がいい。

### 【「ノー！」をやっつける】

これほど気をくじかれる言葉はない。お客としてもサービスする側としてもしよちゅう「ノー！」を耳にするが、大事なものは、その時どういう行動に出るかである。手軽で安易で、非生産的であり、敗残者が好んで使う「ノー！」。これは「私の担当じゃありません」を短くずばりと言ったものだ。「イエス！」を探し求めよう。(ピーター・グレン、『それは私の担当ではありません』)

### ⑧【早飲み込み癖】 ◎ミスは人によって起こされる

障害の真因は、全て人間自身の状態に起因している。モノには起因しない。バグが発生した原因を、仕様のミスとか設計ミスとか記述していることが多いが、それでは見方がまだ浅い。ミスの本質に迫るためには、その不具合の原因はそれを起こした人間のミスであることを認識した上で、何故そのようなミスをしたのかを考えることが真因の究明および再発防止につながる。

#### 【原因究明】

失敗すると、人はとかくその失敗の「責任」を追究したくなるものです。それは確かに避けては通れないことですが、そこにばかり目を向けていては、失敗から学び、真の科学的理解を得ることはできません。「責任追究」ではなく「原因究明」を目的に失敗を見つめ、再発防止につなげるからこそが「失敗学」の大きな役割なのです。（畑村洋太郎、『だから失敗は起こる』p 16）

### ⑨【早飲み込み癖】 ◎究極の陰鬱な定理

何かを手に入れたいと思っても、それがどのようなものかという本質をつかんでいなければ、何かを手に入れたとしても、それは自分の望んでいたものとは似て非なるものである確率が高い。ただ漠然と何かを欲しいと思っているレベルでは、何も手に入ることはない。

#### 【自分の望むもの】

自分の望むものが分からなければ、それが手に入る可能性は低い。（G. M. ワインバーグ）

### ⑩【早飲み込み癖】 ◎何がどうしてどうなった

#### 【5W4H】～行為の意味と科学的な実現方法を問いかける方法

疑問の問いかけ方として5W4Hの手法が用いられるが、これらは人の行為の全体像を特定する良い方法だ。5つのWで始まる疑問詞は「誰が・いつ・どこで・何故・何を」したのか、つまり行為の当事者・時間・場所・動機（理由）・対象物を明確にすることでその行為の意味を明らかにしようとするものだ。また4つのHは、その行為を実現するための手段・方法・程度などの科学的データを明らかにするものだ。5W4Hは人における行為の意味とその方法を科学的データに基づいて明らかにし、人における行為の本質を把握する手段と言える。

（5W：Why、What、Who、When、Where 4H：How to、How many、How much、How long）

#### 【分母の無視（denominator neglect）】

問；二つの壺から赤のおはじきを取り出したら勝ちである。壺Aにはおはじきが10個入っており、うち1個が赤である。壺Bにはおはじきが100個入っており、うち8個が赤である。あなたならどちらの壺を選ぶだろうか。被験者となった学生の30～40%が、赤のおはじきがたくさん入っている確率の低い壺Bを選

んだ。この結果は表面的なことにとらわれるシステム1（直感）の特徴を示すものだ。  
（ダニエル・カーネマン、『ファスト&スロー』（下） p 143）

#### ⑪【早飲み込み癖】 ◎ぶれない軸

【コンセプトの効用について】

コンセプトはものごとの全体像を一言で表したもので、そのものごとの本質を表している。たとえば新しいシステムの開発の基本コンセプトが“オープンソフトウェアの採用による高品質開発”という風に明確になっていれば、間違ってもシステムの中核部分に独自ソフトウェアを使用するというとんでもない間違いは起こらない。ものごとの大小を問わず、その基本コンセプトを最初に明確にしておくことは不要な間違いやリスクを避ける効用がある。

【叡智について】

叡智への最初の一步は、すべてのものに疑問をもつことだ。そして最後の一步は、すべてのものと折り合いをつけることだ。（ゲオルク・クリストフ・リヒテンベルク）

#### ⑫【早飲み込み癖】 ◎「140文字」のツイッターなあなたへ

【はじめに言葉ありき（ヨハネ福音書第1章第1節）】

流暢であることを追求するよりも、分かりやすさを追求すべし。その内流暢になる。

【インターネットの世界】

現在はインターネットの世界だ。これは、非思考型人間に無限のネタを供給する場である。そこは文脈から切り離された知識、すなわちリンクやツイート、投稿といった形でひっきりなしに流れる断片に支配されている。それぞれの断片が意味する全体像を立ち止まって考えることなく、その断片の波間に漂ってしまいそうなのだ。「知識」というものは圧倒的な情報量で脇に追いやられ、文脈などどうでもよくなってしまふ。文脈をそぎ落とすと、本来意味するところを見極めるためのすべてをそぎ落としてしまふ。言葉そのものが飾りとなる。想像力をかき立てられても、おそらく、その本質がはぎ取られてしまふ。理解力を取り戻すには、より伝統的な手法が必要だ。つまり、正確な筆づかいですべての要素を完全に描いた詳細な絵が必要なのだ。（マリア・ゴニコワ、作家）

#### ⑬【早飲み込み癖】 ◎三匹の猿～見ざる、言わざる、聞かざる

何を、「見ざる、言わざる、聞かざる」なのかと言うと、「悪行を」という警句である。この警句に則って、大切なことも同じようにしている人々のなんと多いことか。物事の本質を、「見ざる、言わざる、聞かざる」でどうしようというのだろうか。また他人が行う悪行について「見ざる、言わざる、聞かざる」で良いわけもない。自分が保有する有用なものごとは他人へも見せて、伝えて、譲ることをしなければ人も組織も成長することはない。

【譲り合いがなければ、自他共に滅びる】

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ゆしをやって、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。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れば、その店はすぐに衰微するだろう。

(二宮尊徳、『二宮翁夜話』、[一六三] 四海困窮せば天禄永く終わる)

#### ⑭【早飲み込み癖】 ◎自分だけが儲ければいいのか

もの見方においてその本質の把握は、一旦自分の利害から離れなければ見えない。欲得にとらわれている間は、その色眼鏡を通したようにしか見えない。複数の切り口から見た結果のクロスポイントが本質に近いだろう。

【自分を勘定に入れないということ】

世の中の人はいこれがかなかできない。自分だけ儲けようとして信用をなくす。ずっと先のことを考えて、信用を少しずつ積み上げていく。そのときはちょっとばかりお金がかかっても必ず返ってくる。釣りのコマセと同じだ。商売とはそういうものなのだ。(岡野雅行、岡野工業代表社員)

#### ⑮【早飲み込み癖】 ◎「お客様のために」ではなく「お客様の立場で」

同一商品の複数個登録において、(商品登録) X (個数) の方式と、(個数) X (商品登録) の方式の二通りが考えられるが、顧客は、この業界の標準的な方法とは逆の方式にこだわっていた。単にこの顧客要求に沿って開発をすれば済む話ではあったが、機器の店舗オペレーターはパートタイマーが多く、競合店舗からの移動者も多いことから標準的な方式を採用すべきだと提案し、受け入れていただいた。顧客の意見を鵜呑みにすることが、本当の顧客の立場に立つこととは限らない。

【お客様の都合】

「お客様の立場」ということと「お客様のために」ということはまったく違くと、以前から言い続けています。お客様のためにというと、あくまでも自分たちの仕事を中心にして、その中でできる限りお客様のためになるように計らうということですが、それではまだ売り手の立場に立った発想です。お客様の立場に立つには、自分たちの仕事にとっては不都合が生じて、お客様に満足していただくために、お客様の都合に徹底的に合わせる。そのために自分たちの過去の仕事の仕方を変えるというところまで踏み込むことが必要になります。誰でも過去の仕事の仕方を変えるのは苦痛が伴いますから、簡単には進みません。社内でも私は、それを言い続けていますが、それでもまだなかなか徹底ができません。

(鈴木敏文、セブン&アイ会長)



## 悪癖 10. フライング癖（仕様未確定で開発に着手してしまう癖）

フライングスタートは、すなわち不正スタートである。スタートしてはいけない時点でスタートするという違反行為で、違反行為には必ずペナルティがある。開発におけるフライングの代表例が、仕様未確定での開発開始である。それに対するペナルティは、仕様の見込み違いによる開発のやり直しと言う自業自得の結果が待っている。

### 【フライング癖の事例と処方箋】

#### 【フライング癖】事例① 仕様未確定で開発着手したが、進捗が思わしくない

『仕様未確定で開発着手したが、効率的な作業割り当てもできず、スケジュールも立たず、目標も決められない状態に陥ってしまう』

#### 【現場の処方箋】 ☆事前着手ではなく仕様の早期凍結を

仕様とは何を作るのかを定義したものだ。その仕様が決まっていないということは、何を作るのかが決まっていないうことだ。何を作るのかが決まっていないうのに、いったい何の開発から着手しようというのか。作業の割り当てもできず、スケジュールも立てられず、目標も決められないのは当り前のことである。

やるべきことは仕様の早期凍結以外にはない。

#### 【フライング癖】事例② 仕様凍結前に先行着手を行っている

『納期を確保するために仕様凍結前に先行着手を行うことで、中途での仕様変更の多発および他の仕様への影響などにより、大きな手戻りやミスが発生し開発業務が大混乱に陥ってしまうリスクがある』

#### 【現場の処方箋】 ☆早い時点からの仕様検討開始および重要な仕様順の凍結・開発を行うこと

大きな手戻りが発生したりプロジェクトが大混乱に陥ることはリスクではなく結果であり、リスクは仕様凍結前に事前着手せざるを得ないような短納期を受け入れたり、もしくは強要されてしまったことにあるということに気づく必要がある。仕様が決まっていないということは開発着手ができないということを意味しており、それ以上でもそれ以下でもない。普通の頭で考えればそれは当り前のことだが、それを何とかしようと考えことは異常なことであり、必ず異常な結果を迎えることになってしまう。仕様未決定で先行着手したプロジェクトにつける妙薬は、バカにつける薬がないのと同じようにない。

リスクはそのような不可能な納期を強要する顧客および受け入れてしまう開発側の責任者にある。事前着手という非合理的状況を回避する方法は、仕様決定をしかるべき時期までに完了させること以外にはない。仕様決定能力が不足しているとマークされている顧客の仕事においては早い時点からの仕様検討開始および共同仕様検討などが必要であり、長めの仕様検討時間の確保が必要だということである。

### 【フライング癖】事例③ 仕様の全体像や目的の理解不足のまま各自バラバラに開発に着手している

『開発開始時に、関係者全員に開発の目的や全体像の説明が行われることが少なく、また開発者全員での要求仕様の読み合せも余り行われていない。このような場合、開発の目的や仕様の理解が曖昧なまま作業に入ってしまうので、各自がバラバラに割り当てられた作業にのみ注力してしまい、開発全体を視野に入れた設計・製造・テストができなくなるリスクが非常に大きくなってしまいます。結果的に結合レベルの不具合が多発することになる』

#### 【現場の処方箋】 ☆仕様未定の先行着手は絶対に行わないこと

いつも時間に追われている開発者たちにおいては、とにかく仕様が分かっているところから開発を始めなければ間に合わないという強いあせりの気持ちに支配されていることが多い。それを表す代表的な言葉が”先行着手”という言葉だ。一見もっともらしい言葉だが、その実態は、とりあえず部分的にでも分かっているところから仕事を始めてしまうということで、仕様の基幹部分が決まってもいないのにもかかわらず各担当者がバラバラに開発作業に着手してしまっているのである。このようなやり方をやった挙句の果てが開発のやり直しや手戻り作業となり、短い工期を自らの行為によって更に短くするだけではなく、取り返しのつかないつぎはぎだらけのソフトウェア構造を作ってしまうバグを多発させる結果を招いている。何を作るのかの骨子が決まっていなのに何を作ろうとしているのだろうか。開発の最初の工程である要件定義工程は、どのような目的で何を作るのかを決める工程である。このことが全く不十分にしか実行されていないため、開発開始にあたって誰もその目的も要求仕様も説明することができないのである。そのようなリーダーは”とりあえずやってみよう”というだけの、何の具体性もなく全くの情緒的な思考しか持ち合わせていないのである。プロジェクトを成功させるために最初に実行すべきことは、その開発の目的および、顧客が望む仕様を明確に定義すること以外にはない。もういいかげんに先行着手という悪癖をやめるべきだろう。

## 【フライング癖 こころの処方箋】

### ①【フライング癖】 ◎それでもやめられない悪習慣

【イマジネーションは芸術の世界】

ソフトウェア開発はロジックの世界であり、自分の勝手な想像で作上げるものではない。確定仕様に基づかない想定開発は今すぐやめよう。

【悪しき習慣を断ち切ること】

事故はあってはならないことですが、万が一起こってしまったら、それは自分たちの悪しき習慣を断ち切る機会として活かしていくことも大切だと思います。（吉川廣和、DOWA 会長）

### ②【フライング癖】 ◎想定と確定の大きな違い

想定とは、ある条件や状況を仮に設定することであるが、これはあくまでも事実に基づいたものではなく、極端を言えば、頭の中での想像の域を出ないものである。さらに人間における想像は自分の都合の良いものに傾く自己中心的バイアスがかかりやすい。想像は文化芸術の領域で発揮すべき能力であり、ソフトウェア開発においては確定仕様に基づいた開発を実行すべきである。

【溺れる者は藁をもつかむ】

人は困窮して万策尽きたとき、まったく頼りにならないものにまで必死にすがろうとするというたとえ。溺れた時に藁を掴んでも助かるはずなどないが、非常に困ってしまってどうにもならなくなったとき、人は役に立たないものにでもすがって何とか助かろうとするという意味。

（故事ことわざ辞典 <http://kotowaza-allguide.com/>）

### ③【フライング癖】 ◎時間貧者の論理

時間がないから先に決まった枝葉末節の部分から作り始めるということに合理性があるのだろうか。ソフトウェアの開発は建造物の建築に例えることができる。建築において土台や柱の仕様が決まっていなくても屋根の設計・製造に取り掛かる者はだれもない。ソフトウェア開発において枝葉末節の部分が決まったと思うのは希望的な誤解に過ぎない。土台や柱が変われば屋根も変わることは当然のことだ。それでも土台に影響されない屋根の一部分からだけでも先に手をつけたいという考え方は時間貧者のあせりに他ならない。強行したとしても根本的な進捗は絶対に得られない。先行着手すべきは基本仕様の決定以外にない。

【貧すれば鈍す】

人は貧乏になると、利口な人でも愚かになるということ。貧乏をすると、毎日その生活のことばかり考えるようになるから、人は知恵や頭の回転が衰えてしまい、賢い人でも愚かになるという意味。

また、暮しが貧しくなれば、心までも貧しくなるものだということ。

（故事ことわざ辞典 <http://kotowaza-allguide.com/>）

#### ④【フライング癖】 ◎先行着手と道迷い ～後戻りで失われる体力

山登りの遭難原因の筆頭に挙げられるのが“道迷い”である。目標を見失った挙句に元に戻ろうとしても地図もコンパスもない状態であちこちと死の彷徨に陥り、挙句に体力を使い果たして遭難となる。開発においても同様に、目標とする仕様が決まらない内に先行着手として枝葉末節のあちこちに手を出してしまい、誰が何を作成したのかも不明なまま、やっと決まった基本仕様との大きな乖離を埋めようとする事で体力を使い果たし遭難となる。恐るべし“先行着手”である。

#### 【迷ったら、しばらく考えてから引き返せ】

現在位置が分からない以上、取るべき行動は「もと来た道を、場所がわかる所まで引き返す」しかない。たとえ距離が遠くても、登り直しでも、「とにかく引き返す」ことが「迷った場合の大原則」である。ただし、道迷いに気づいたとき、すぐに動き出さないこと。必ず 5 分間以上その場にどまり、自分の歩いてきたルートの特徴、「どの地点まで引き返すのか、その間の目印、地形など」をよく考えてから慎重に動き出すことが重要である。  
(青山千彰、『山岳遭難の構図』)

## 悪癖 1 1. 逃げ癖（チャレンジを避ける）

未経験の仕事、難易度の高い仕事などリスクの高い仕事に遭遇した場合、誰でもそれらの仕事を引き受けたくないものだ。しかしながら、いつも困難なことから逃げてばかりいると、それはいつしか克服が困難な逃げ癖となってしまい、職場における信用を失い、ついには仕事自体も失う結果になりかねない。

この問題が発生する背景には、個人的な性格に由来するものと社会的・職場的な問題に由来するもの二つがあると思われる。個人的な要因としては、心配性、消極性、被害妄想的などの性格に由来するものがある。一方、社会的・職場的な要因としては、上位職のものたちがリスク分散という偽の美名のもとに自分が背負うべきリスクを下位のものたちに丸投げしているような場合であり、担当者レベルの者たちは決して一歩前へ出ることはしないだろう。逃げ癖はこの二つの要因が同時からんでいる場合が多いものと思われる。

### 【逃げ癖の事例と処方箋】

#### 【逃げ癖】事例① 新しい仕事にチャレンジしたくない

『新しい業務、例えば新OS・新HW対応や苦手な業務にチャレンジするように指示されたが、はめられた感を強く感じて一歩前に進ることができない。理由としては、「品質を確保できるか？」「納期が守れるか？」「何をどれだけ検討すれば良いか？」「役割が不明確」などの様々なリスクや不安がある。これらを解消するには、「上司やメンバーとの信頼関係を作る」「自分自身に自信を持つ」「役割を確認する」「先送りにしたことは後片付けをしっかりと行う」などを実行する必要があると思っている』

#### 【現場の処方箋】 ☆まずは不安やリスクを書き出すことから始めてみる

未経験の仕事に直面した場合、誰でも自信がなく失敗の不安で頭が一杯になる。まずは直面する仕事の内容について不明点や疑問点を書き出すところから始めるのが良い。いろいろ不平不満はあるだろうが、まずは自分が不安なことやリスクだと思っていることについて、更に具体的に新しい業務の内容、期待される自分の役割、納期、仕事の進め方などに関する疑問点・不明点・心配なことについて列挙してみる。また一歩踏み出せない理由についても本音を具体的に書き出してみる。それぞれに対応方法を書けるものは書く。それが終わったら次のことについて指示者の上司と話をしてみる。

- ①自分なりの対応方法が書けたものについて間違いや過不足がないか確認する。
- ②対応方法が不十分にしか書けなかったものについて、分かったところまでの説明をし、不明な部分について相談をする。
- ③全く対応が書けなかったものについては、書けなかった理由を説明した上で再度指示・支援を仰ぐ。

上記について上司と会話をすれば自分の努力では全くどうしようもないものと、どうにかなりそうなのものが明確になるだろう。全くどうにもならないものについては上司に支援を要求する必要がある。足りないものは人・モノ・カネ・時間・情報・知識のどれかに当てはまるだろう。これが正しいチャレンジの仕方である。また未経験や困難な仕事に直面してからあわてないためにも、各分野のエキスパートを講師にしたチーム内勉強会や自主的な勉強を日常的に実行する必要がある。

### 【逃げ癖】事例② 未経験の仕事に直面した時、一步を踏み出せない

『経験の無い新技術を採用した開発プロジェクトに対して、知識や経験不足のため自信を持って前に出られず積極的に取り組むことができない。新しい情報や技術を取り入れるための業務外学習が必要だと思う』

#### 【現場の処方箋】 ☆事前学習・自主的学習と経験者の下で一步を踏み出すこと

そのようなプロジェクトに直面してからあわてても仕方がない。自社の仕事の傾向や業界の技術動向について日ごろから関心を持ち、主流となりそうな技術については事前に自主的な学習をしておく必要がある。自分が持っている現在の技術だけに依存しては、世の中の技術の変化に追随していくことはできない。

そうはいっても新技術の知識が必要とされるプロジェクトに参加する場合には、そのプロジェクト内で知識をもった技術者のサブにつけてもらい、その人の下で仕事を通して新技術を徐々にマスターすることが現実的な方法である。業務外の自主学習も併せて実行する必要がある。

### 【逃げ癖】事例③ 困難な仕事に直面した時、一步前に踏み出せない

『困難な仕事に直面した場合、その後の責任やリスクを考えると、自分が払う犠牲が大きいと判断してしまい、責任を負う覚悟もできず、一步前に入るモチベーションも持てなくなる。もっと高い意識をもって行動をしたいと思うが、思うようにできない』

#### 【現場の処方箋】 ☆困難に直面したときは条件付行動を選択すること

自分が一步前へ出なかった結果、その仕事はどのようになったのだろうか。誰か他の人がリスクと責任を負うことになってしまったのだろうか。もしそうならば、他のメンバーがその役割を負い、自分は自ら一步後退してしまったことになる。自分の成長の機会を自ら放棄してしまったということだ。

リスクとか責任について自分が全てそのリスクや責任を負わなければならないという考え方は正しいのだろうか。チームで仕事をしているのならあなたのリーダーや同僚たちと話し合い、共にリスクの解消を行い責任を分担するような方向性を見出すことが合理的かつ妥当性のある行動と言える。自分で背負い切れないものを全て背負おうと思うこと自体に無理がある。無理な考え方の結果は、結局自分は何もしないと言う道理に合わない選択をすることになり後悔だけが残る。物事の判断、特に困難な問題に直面した場合の行動の選択を“1か0か”の思考で決定すべきではない。“1か0”の思考、つまり“All or Nothing”思考では、多くの人は必ず楽な方つまり何もしないことを選択してしまう。このような1 / 0思考は習慣化しやすく個人のモチベーションや成長の大きな阻害要因となる。困難な問題に直面したときには、「ここまでは自分が背負えますが、その他は誰かが背負っていただけますか」というような条件付の提案が有効となる。



## 【逃げ癖 こころの処方箋】

### ①【逃げ癖】 ◎惰性的行動は失敗を招く

（鈴木） 誰しも今までと違うことをするというのは、失敗すると怖いという思いが伴うのですが、現在のよ  
うに大きく変化している時代は、過去と同じことをしている方が、失敗するリスクが大きいのです。（井上）  
私は、社員に失敗をしてもいいから、とにかくチャレンジしようと言っています。実際に、失敗から学ぶことがたく  
さんあります。私どもでは、社員自身が販売の目標などを決めて挑戦するようにしているのですが、目標を達  
成できた店長より、達成できなかった店長の方がはるかに多くのことを学んでいました。悔しい思いをして学ん  
だことは次の年に活かされ、新たな成果につながっていきます。

（対談；鈴木敏文・セブン&アイ会長、井上英明・パーク・コーポレーション社長）

### ②【逃げ癖】 ◎意図的な不作為行為は犯罪である

ただ設計しただけの状態なら多くの設計ミスが含まれていることは誰にでも容易に想像できる。そのような設  
計書に基づいて作成されたプログラムにはさらに多数のミスが含まれている。そのことが分かっていて設計の検  
証もプログラムの検証も行わないベンダーや下請けが行っていることは意図的な不作為に関する犯罪行為に  
等しい。時間がなかったからというような言い訳を誰に対して言うのであろうか。

#### 【不作為は犯罪的失敗となる】

「不作為」というのは、「本来やるべきことをやらない」ということです。この「不作為」による失敗は「挑戦した  
上での失敗」よりもたちが悪く、失敗学では「不作為」による失敗を絶対に許しません。

（畑村洋太郎、『失敗学の法則』p 177）

### ③【逃げ癖】 ◎求めよさらば与えられん（新約聖書、『マタイ伝』）

本当に欲しいと思っていれば積極的な行動に出るだろう。嫌々ながら仕事をしているから、必要な仕様や  
機材が揃うのを待っているだけなのだろう。一度頼んでおいたから後は宜しくと言う他人事的な気分が充満し  
ている。バグが残っていても直させる必死さが伝わってこない。嫌々やるような仕事はやめた方がいい。

#### 【無関心】

科学によってほとんどの害悪に治療法が見出されるだろう。しかし、最も悪いもの～人間の無関心にきく薬  
はない。（ヘレン・ケラー、社会福祉活動家）

#### ④【逃げ癖】 ◎自分に対するチャレンジを～失敗しない人が優等生か

何もミスをしたくない人が優等生なのだろうか。ミスをしたくない代わりに何事にも「一歩前へ」出ない人が優等生なのだろうか。米大リーグ歴代の大投手の筆頭にあげられるサイ・ヤングの記録は通算

5 1 1 勝・3 1 6 敗（共にMLB最高記録）であり、良く勝っているが良く負けてもいる。ニックネームの「サイ」は「サイクロン」の略。暴投も1 5 0回を記録している。またノーラン・ライアン（注）の記録は通算

3 2 4 勝・2 9 2 敗であり、彼も良く勝っているが良く負けてもいる。現役時代の異名は「特急・The Express」だ。さらに奪三振5 7 1 4回・暴投2 7 7回は共にMLB最高記録であり、スゴイヒドイのだ。

#### 【損失回避】

利得を手に入れようという動機よりも、損失を避けようとする動機のほうが強い。目標に届かない失敗を避けようとする動機のほうが、目標を超えたいという願望よりもはるかに強く働く。

（ダニエル・カーネマン、『ファスト&スロー』（下）p 1 0 5）

#### ⑤【逃げ癖】 ◎出来ないのなら出来るようにする

##### 【転ばぬ先の杖】

忙しいから焦って急ぐのではなく、早い段階で準備しておくことだ。多くの時間不足の問題は生産性が低い問題ではなく、準備のタイミングが遅すぎるところに有る。

##### 【本当はできるのに】

本当はね、大きな会社ならウチが開発したような製品は、挑戦すればできる。なぜできないか。責任をとる人間がいないからだ。優等生ばっかだから。難しい仕事っていうのは失敗の連続だ。でもサラリーマンは自分が先走って結局できなかつたら、月給少なくなったり、とばされたりさ、大変だろ。怖いから、やらないほうがいいもん。違うかい？（岡野雅行、岡野工業代表社員）

#### ⑥【逃げ癖】 ◎塵も積もれば山となる

積小為大（せきしょういだい、二宮尊徳の言）とは、小さいものをこつこつと積み上げて大きな成果を生み出すということ。ひとが見向きもしないような小さなものでも有益なものを積み上げていけば社会全体を動かすような巨大な益を生み出す。塵も積もれば山となると言うが、積み上げるものは塵ではなく人の知恵だ。

##### 【あきらめない】

途中であきらめてしまうから本当の失敗になる。あきらめずに挑戦し続ければ最後にはできる。「もうダメだ。やめた」これが本当の失敗。でも、やめないで続ける。いくつも材料を無駄にする。でも、そのうちできる。絶対できる。これは失敗ではない。（岡野雅行、岡野工業代表社員）

## ⑦【逃げ癖】 ◎チャレンジ

### 【フロンティア】

未知の海に漕ぎ出す者は幸いである。そこには新たな世界があるから。

### 【チャレンジ～冒険をせず、保障を求める癖】

六日の中国戦を終えて、日本代表の遠藤がこんなことを口にして「言われたことを言われた通りにやるという日本人の悪い癖が出た」。4日前のベネズエラ戦の反省で両翼から仕掛けることが強調されていた。せっせと左右にボールを運んではクロスを中央へ、という整然とした攻撃の繰り返し。意外性に乏しい前半を指した言葉だ。冒険をしたがらない現代の気質はサッカー選手も同じだ。「日本人は自分の責任でリスクを負わず、保障を求めたがる。取られてもいいからといわれないと1対1で勝負しない。でも、本当は取られてはいけない。ぎりぎりのところでチャレンジするのがスポーツの面白さなんだ」。岡田監督はこんな風に選手に呼び掛けている。年明けの鹿児島合宿から、チームづくりは一步深められた。指示を待つのではなく、選手自らが判断して試合を作っていくことをこれまで以上に促している。「その方がいろいろな事態に対処できる。チームとして成熟していく段階と期待している」。監督はセットプレーの約束事を選手に任せ、ベンチからの指示をあえて遅らせて、対応力の見極めに目を凝らしている。

(潮智史、朝日新聞編集委員)

## 悪癖 1 2. 丸投げ癖

「丸投げ」は、それを行っている側よりも、それをされている側において強く意識されるものである。なぜかと言えば、されている側においては不条理かつ深刻な被害をこうむるからだ。丸投げをする側においては、それは最初アウトソーシングとか権限委譲とか言う偽の美名のもとに始められるもので、自分たちが悪い事をしているというような罪の意識はほとんどない点において実にやっかいな問題だと言える。

丸投げに関する事例はここでは 2 件しか提示されていないが、丸投げは多重請負構造のソフトウェア開発業界における悪癖と言うよりも最大の悪行と言っても過言ではない。

この悪癖はついには丸投げをしている側にも以下のような深刻な問題を確実に引き起こすことになるだろう。

- ・「スキルダウン」⇒ 人材および組織の能力の劣化。
- ・「モチベーションダウン」⇒ やる気の喪失。
- ・「品質悪化」⇒ トラブルの多発。
- ・「コスト増加」⇒ 無駄な出費の増大。
- ・「損益悪化」⇒ 利益・売上の減少。
- ・「スピードダウン」⇒ むだな作業・やり直しの多発。
- ・「生産性悪化」⇒ 開発効率のダウン。
- ・「人材の劣化」⇒ 専門職の無能化。
- ・「関係者間の協調関係の破壊」⇒ コミュニケーションの分断・共有分業の破壊。
- ・「協力者の離反」⇒ 代わりの協力者はどこにも居なくなる。
- ・「組織の崩壊」⇒ 職能集団から無能集団への転落。

## 【丸投げ癖の事例と処方箋】

### 【丸投げ癖】事例① 分からない仕様の調査を放棄して外注に丸投げしてしまう

『仕様変更対象の業務に詳しくないため、最終的に協力会社に任せてしまい、高い確率で障害が発生することがある。精通していない機能の場合、現在の処理を理解するまでには多くの時間が必要になる。実際、その時間を工面することが出来なくなり協力会社に丸投げしてしまうことになり、この場合、レビューを実施しても効果は薄く、障害の検出は難しい。』

#### 【現場の処方箋】 ☆仕様の意味や背景を知りたいければ顧客に聞くこと

多くの開発者は仕様の意味や背景について余り知ろうとはしていない。仕様の意味や背景は、そのシステムの各機能の実運用の目的を理解するところから始めなければ理解することはできない。いつも誰かが決めてくれた要求仕様書の通りにコードを書くことばかりに注力してきた開発者において最も興味のあるものはソースコードだけになってしまったのではないかと思える。しかしいくらソースコードを読んでもその機能の実際の目的や意味を知ることが不可能だろう。それにもかかわらず、ほとんどの要求仕様書にはその仕様の意味や背景についての記述がない。仕様の理解を深めるためには、まず身近に有識者がいるならば、その人に教えるを乞うべきであり、そのような人材がいなかったならば恥を忍んで、実際の運用に熟知している顧客に教えていただくか方法はない。そして全員がそれぞれ担当する部分に関して、仕様書の先頭にその仕様の本当の意味および背景について記述を加える作業を地道に続ける必要がある。

### 【丸投げ癖】事例② 仕事の丸投げに対抗できない

『顧客（ベンダー）担当者における仕事に関する丸投げ的な発言や行動には、仕事に対する責任感が感じられず、丸投げされた側の自分のモチベーションは著しく低下してしまう。一緒にリスクを負ってもらえるように、顧客を巻き込む知恵、話術を身につけることが必要だと考えるのですが、顧客の担当者の違いや、仕事の状況、背景、個人的な受け止め方の違いもあり、どうすれば良いのか分からない』

#### 【現場の処方箋】 ☆どこまでも譲れるものではないということ

丸投げをする顧客側（ベンダー）の問題が一番の問題だが、ここではそのような不条理さに対抗できない下請け側の問題についてだけ触れる。

これは知恵とか話術の問題ではなく、自分が感じている率直な意見を言う勇気がないだけの話なのではないか。相手の責任感が薄いと感じたら、そう感じた根拠を言えば良いし、一緒にリスクを背負って分担して作業をすべきだと思ったら、そう伝えれば良いだけのことである。

下請けの立場としては、今後の報復を恐れてなかなか発言の勇気を出すことが難しいとは思いますが、何も言わなければ一生ずっと丸投げされるがままの開発人生を送るしかない。もし一生奴隷根性で生きることが嫌なら、不条理な仕打ちに対しては、「どこまでも譲れるものではない」という気持ちを常にもち、少しの勇気を出して言うべき時に言うべきことを事実に根拠をもとに発言する必要がある。

## 【丸投げ癖 こころの処方箋】

### ①【丸投げ癖】 ◎ 個人戦が好きなあなたへ～個人戦と組織戦

ある担当者が、ある仕様に不案内だったために外注に開発を丸投げするという事例がある。単に丸投げをしてはいけないと諫めても問題の解決にはならない。なぜそのような事態になってしまうのか。派生開発において要求される仕様のほとんどは、すでに開発された類似仕様が必ず存在している。それらの仕様について、その仕様が要求された背景や意味なども含めて仕様の詳細が記述されたドキュメントが組織的に蓄積されており、いつでもどこでもノウハウの共有が可能になっていれば新たな仕様開発においても知らないとか分からないとかいう状況は回避できる。この事例のような状況は、開発ノウハウの蓄積および共有という取り組みが組織的に行われず、個人の裁量に放任されている結果がもたらしたものだ。行われていることは組織戦ではなく個人戦なのだ。

### 【学習を怠った組織】

日本軍のなかでは自由闊達な議論が許容されることがなかったため、情報が個人や少数の人的ネットワーク内部にとどまり、組織全体で知識や経験が伝達され、共有されることが少なかった。組織学習にとって不可欠な情報の共有システムも欠如していた。ガダルカナルの失敗は日本軍の戦略・戦術を改めるべき最初の機会であったが、それを怠ってしまった。また、成功の蓄積も不徹底であった。大東亜戦争中一貫して日本軍は学習を怠った組織であった。（野中郁次郎等共著、『失敗の本質』）

### ②【丸投げ癖】 ◎ 時間がなければ時間を買え

プロジェクトは時間が足りませんという声に満ちている。ではどうしているのかと見ればダメなプロジェクトは時間切れタイムアウトということでQCD未達の結果を招いている。時間が足りないのならどうして時間を買わないのだろうか。時間を買うということは自分たちの能力の及ばない部分について能力を持った人の時間を買うということだ。タイムアウトになる前に必要な人材を組織の内外を問わずに求める必要がある。

### 【同時多処理法】

一人の人間の能力には限りがある。全部自分でやろうとするのでなく、イベントに強い人、調査のプロなど、それぞれの分野の専門家をお願いすることで時間も短縮できる。その道のプロと呼ばれる人と一緒に働くことは、刺激にもなります。重要なのは丸投げは絶対に避けること。たとえば企画などの肝の部分は、自分が考え抜く。自分はこういうことをしたい、ということをちゃんと伝えて一緒にやるのでないと、結果的に自分自身の経験やノウハウになりません。

（増淵正明、プレジデント 2004.6.14 号『時間とムダの科学』）



### ③【丸投げ癖】 ◎丸投げは猛毒

「丸投げ」は仕事における責任の放棄である。丸投げの害毒は他人・他部署を破滅させるだけでなく自分・自部署をも同時に破滅させるものと覚悟しておいたほうがいい。関係者全てに及ぶ害毒には次のようなものがある。スキルダウン、モチベーションダウン、品質悪化、コスト増加、損益悪化、スピードダウン、生産性悪化、人材の劣化、関係者間の協調関係の破壊、協力者の離反、組織の崩壊。注意すべし、多重請負とオフショア。

#### 【組織毒】

たくさんの失敗を「個人」と「組織」どちらにより原因があるかで分け、それを影響の大きさにしたがって並べたところ、重大事故であればあるほど、必ずといっていいほど、「個人」よりも「組織」に問題があることがわかりました。そこに切り込まない以上、同じような失敗が再び繰り返されることは火を見るよりも明らかです。失敗の原因；「個人」→無知・不注意・手順の不順守など。「組織」→企画不良・価値観不良・組織不良など。（畑村洋太郎、『だから失敗は起こる』p 84）

### ④【丸投げ癖】 ◎ノブレス・オブリージュの精神～相互義務

相互義務の履行の反対は丸投げである。多重請負構造の致命的な欠陥はこの丸投げによってもたらされる業務品質および製品品質の著しい劣化にある。安くできるなどという安易な気持ちならば足元をすくわれるような危機的な状況を必ず招くことになる。

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もともにその応分の責務を果たし、優位の者こそ大きな義務を負うこととされてきた。このノブレス・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。

#### 【相互扶助】

講の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。

（テツオ・ナジタ、『相互扶助の経済』p 139）

## ⑤【丸投げ癖】 ◎仕事の任せ方

【任せると丸投げは違う】

大方の開発チームは時間不足症候群に罹っている。開発者たちを覆っている気分は“あせり”だ。部下に任せたとって、何のフォローも支援も行わないのは仕事の丸投げである。

【あせらず一歩ずつ】

“One step at a time” 一歩ずつ歩むべし (ボブ・ウィーランド)

## ⑥【丸投げ癖】 ◎まるで他人事

“こうなっちゃいました症候群”は責任の丸投げの一種と言える。自分の手に負えなくなった失敗の責任を上司や他人へ丸投げすることで自分の労苦や責任を逃れようとするものだ。日本国中、上から下へ、下から上へと「丸投げ」を見ない日はない。

【無責任・無関心（丸投げ）が呼び寄せるもの】

国を守る力もエネルギーも必要な機能だ。しかし国民自らの生命や財産まで官僚や専門家集団に委ね、ある時は傍観、ある時は狂奔した。この人任せと無責任（丸投げ）が、度重なる失敗の根底にあるのではないか。（朝日新聞社説 2011・8・14）

## ⑦【丸投げ癖】 ◎どこまでも譲れるわけもない（時間編）

物事の実行には一定の時間が必要だ。必要な時間は実行する者や組織の能力に依存するが、誰がやったとしても、それ以上の早さではできないという限界がある。限界を超えた行為は必ず破綻する。限界を超えた要求をする者は破綻の責任を負う必要があり、破綻することを承知の上で実行した者も共に責任を免れ得ない。要求を受ける立場にあるものは、どこまでも譲れるものではないという強い認識を常にもっておく必要がある。

## ⑧【丸投げ癖】 ◎問題の原因をどこに求めるか

問題の原因を自分以外の他者にばかり求める心理的態度は一種の依存的な態度のように思える。「この領域はあなたにまかせたのだからチャントやってね、お金も払ってあるのだから」だけの関係は寄りかかり的な相互依存の関係にあると思われる。こんな人間関係ないしは組織関係からは何の信頼関係も生まれない。

【もともと契約精神が不在】

日本人においては、共通の目的・仕事の達成の責任感よりも、個々人にとっては、それ以上に感情的な人間関係が重要視されるという、きわめてエモーショナルな性向が認められるのである。これは契約が遂行されないというよりは、もともと契約などという観念は存在しないといえよう。これは仕事を依頼するほう、引き受けるほう、両者ともにいえることである。（中根千枝、『タテ社会の人間関係』p 161）

### ⑨【丸投げ癖】 ◎それは私の担当ではありませんって言うの？

仕様の提示にあたってその仕様が何故必要なのか、何のために必要なかを説明できない要求者は少ない。仕事自体が雑用化してしまい、ただの流れ作業程度に扱う丸投げ人間のなせるわざだ。そのような人に対する適切な態度は、“すぐに調べて教えてください”と言うことだ。何度でも言う必要がある。仕方ないと言って放置することは自分も丸投げ人間の共犯者と言われても仕方ない。

#### 【集団の実力はその内部事情で】

日本のリーダーほど、部下に自由を与えうるリーダーというものは、他の社会にはないであろう。日本の組織というのは、序列を守り、人間関係をうまく保っていれば、能力に応じてどんなにでも羽をのばせるし、なまけよと思えば、どんなにでもなまけることができ、有能者も能なしも同じように養っていける性質をもっている。序列偏重で一見非常に弾力性がなく、硬直した組織のようであるが、これは同時に、驚くほど自由な活動の場を個人に与えている組織である。（中根千枝、『タテ社会の人間関係』p 152）

### ⑩【丸投げ癖】 ◎極端から極端へ振れやすい日本人

仕事における典型的な両極端のスタイルとして、「丸投げ」と「丸抱え」がありいずれも妥当性を欠いた行動であり共に自滅の原因となる。無能な人間や組織は「丸投げ」に、有能な者たちは「丸抱え」に陥りやすい。「丸投げ」とは自分でやるべき仕事を、自分の権力を背景に弱い立場の者に不条理にも押しつけることであり、「丸抱え」はできもしない山ほどの仕事を自分一人で抱え込むことである。いずれも冥土の旅の一里塚を歩むことになる。

#### 【少数の法則】

情報の標本が小さいほど極端な結果が出る可能性が高い。この結果はひどく高いものにつく。時間と労力を無駄にするだけでなく、実際は正しい仮説を実証しそこなうからだ。標本サイズを十分に大きくすることが、このリスクを減らす唯一の方法である。少なすぎる標本数ですまそうとする研究者は、偶然に身を委ねることになる。（ダニエル・カーネマン、『ファスト&スロー』（上） p 165、285）

#### ⑪【丸投げ癖】 ◎ベンダー会社の怠慢を改めさせる方法

やるべき仕事をやらない、あるいはやれない組織に対しては、まずやるべきことをやっていただくように要請する必要がある。しかしながら、すでにその仕事をやる能力がなくなっている場合は、何度要請しても無駄である。解決方法は一つしかない。その仕事を自分たちのビジネスとして取り込むことである。難しいからやれないと言うならば共倒れの道を歩むしかない。研鑽努力すべし。

#### 【共依存】

共依存とは、自分と特定の相手とその関係性に過剰に依存しており、その人間関係に囚われている関係への嗜癖状態（\*あることを特に好んでする癖。addiction：耽溺、中毒）を指す。

共依存にある状況では、依存症患者がパートナーに依存し、またパートナーも患者のケアに依存するために、その環境（人間関係）が持続すると言われている。典型例としては、アルコール依存の夫は妻に多くの迷惑をかけるが、同時に妻は夫の飲酒問題の尻拭いに自分の価値を見出しているような状態である。こういった共依存者は一見献身的・自己犠牲的に見えるが、しかし実際には患者を回復させるような活動を拒み（イネープリング）、結果として患者が自立する機会を阻害しているという自己中心性を秘めている。（Wikipedia）

### 悪癖 13. 猪突猛進癖（目標を立てずに仕事を始める癖）

目標を立てずに、とりあえずやれるところから開発に着手してしまうようないい加減な仕事のやり方を猪突猛進癖と名付けたが、実に多くのプロジェクトがこの悪癖によって自分たちの達成能力のレベルを把握することもできずに、更にいつ終わるとも知れないような仕事のやり方に陥っている。

目標とは言うまでもなく、達成すべきQ C Dの数値のことであり、すなわち自分たち自身の開発能力の数値のことである。自分たちが現在どのようなレベルにあり、次の段階としてどのようなレベルに上がっていくべきなのかを知らないような仕事はプロの仕事だとは言えない。

#### 【猪突猛進癖の事例と処方箋】

##### 【猪突猛進癖】事例① 時間に追われて目標が立てられない

『実作業では作業を細分化し明確な目標を立てていきたいが、時間に追われ明確な目標も立てずに作業を開始してしまうことがある。また作業の精度を妥協し、これぐらいならいいだろうという甘えが出てしまうことがある』

##### 【現場の処方箋】 ☆目標を立てないから時間に追われる

時間に追われて目標が立てられないような仕事とはどのような仕事なのだろうか。一秒を争うような仕事はソフトウェアの通常の仕事には存在しない。通常の担当者レベルの仕事における作業目標の設定には数時間、長くても半日程度あれば十分なはずである。

仕事の量と質を把握し、最適な段取りを計画し、Q C Dの目標を設定し、完了目標日を決めておくことが、仕事を最も早く正確に進めるための最も合理的な方法である。

気がかりあせっているからとりあえず仕事に着手してみようなどと愚かなことを考えるのだろう。そのようなことをするから最後になって品質を落とすような手抜き仕事をせざるを得ないようなはめに陥る。

##### 【猪突猛進癖】事例② 情性に流された仕事

『特定の目標もなく慣れによる情性での仕事を行っている場合はやる気が低下します』

##### 【現場の処方箋】 ☆情性的な仕事をやめるには目標の設定を

情性で仕事をしている状態とは、自分の仕事内容に対して良し悪しの自己判断をまったく放棄している状態である。どのような仕事においても、その仕事のあるべき到達結果、すなわち目標を想定した上で、自分の仕事内容がそれに合致しているかどうかを常にチェックする必要がある。また情性的な仕事から脱するためには、なぜ情性になっているのかの原因を特定し、何らかの改善活動を行う必要がある。まずは自分ないしはチームのQ C Dに関する具体的な短期的目標を定めるところから始める必要がある。目標を設定するためには、現在の自分ないしはチームにおけるQ C Dの状況を具体的な数値で把握することだ。

## 【猪突猛進癖 こころの処方箋】

### ①【猪突猛進癖】 ◎ 言うはやすく行うは難し

「品質改善」という言葉だけなら、それは目標ではなくスローガン（標語）に過ぎない。標語だけでは実行に移すことはできない。具体的な目標とは数値で表され、測定が可能であり、何をどのような方法でいつまでに実行するのかということを示した実現可能なものである。

#### 【目的の単一化と兵力の集中】

目的の単一化とそれに対する兵力の集中は作戦の基本であり、反対に目的が複数あり、そのため兵力が分散されるような状況は、それ自体で敗戦の条件になる。目的と手段は正しく適合していなければならない。（野中郁次郎等共著、『失敗の本質』）

### ②【猪突猛進癖】 ◎ ガンバロー！ だけでは何も変わらない

#### 【スローガンと目標は違う】

スローガンとは目的達成のための標語であるが目標であるとは言えない。スローガンは頑張ろうという掛け声みたいなものである。たとえば「開発業務の効率化」はスローガンに過ぎない。スローガンを作っただけで目標が定まったと思うお粗末な人もいる。掛け声だけでは前には進めない。目標は前に進むための具体的・現実的な指針であり、たとえば「不具合発生率を、現在の5件/kstepから3件/kstepに削減する」ことが目標と言える。

#### 【スローガン slogan】

スローガンとは、企業や団体の理念や、運動の目的を、簡潔に言い表した覚えやすい句・標語・モットーのこと。理念や目的には、政治的なもの、宗教的なもの、商業的なものが含まれ、政治家が自らの政策をアピールするときに用いる簡明な文もスローガンと呼ばれることが多い。商業上のスローガン（Advertising slogan）は普通、日本では「キャッチコピー」と呼ばれる。

語源はゲール語で「闘いの声」（ウォークライ）を意味する「sluagh-ghairm」（「sluagh」は軍隊、「ghairm」は勝ち闘いの意）で、英語に入り「slogorn」と変化し、現在の形である「slogan」へと変わった。（Wikipedia）

### ③【猪突猛進癖】 ◎ 仕事の最初にやるべきこと

仕事の最初にやるべきことは、最後の結果を具体的にイメージしておくことだ。

プロジェクト開始時に、最終的に自分が望む結果を描いておき、時間を逆に遡れば、何をいつまでに実行すべきかははっきりする。これができる人は成功の確率が高いが、できない人は失敗の確率が高い。また目標達成のためには、計画と成果の差異を常時チェックし、速やかにそのギャップを小さくする対策を行う必要がある。



#### 【終わりの姿を見定める】

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。（二宮尊徳、『二宮翁夜話』）

#### ④【猪突猛進癖】 ◎あいまいな目的は人を迷走させる

目的とは、「○○のため」という行動の動機そのもののことであり、目標は目的を実現させるための手段である。目的があいまいであれば目標の妥当性は失われ、人はどのように行動してよいのか分からなくなり、各自の勝手な判断でバラバラな行動に走ってしまう。

「目的を明確にすると、そうせざるを得なくなると言うことですね。目標を実現するために、いま何をすべきかを考えると、仕事の仕方は変わっていきます」（鈴木敏文、セブン&アイ会長）

#### ⑤【猪突猛進癖】 ◎どこに向かって歩いているの？

目標の設定はプロジェクト活動の最初の最も重要な仕事だ。達成すべきあるいは達成したい目標が明確でなければ目標は達成できない。明確な目標はチームの力を結集させ、無駄な活動を防止し、プロジェクトの効率的な活動の原点となる。

#### 【目的と目標】

何を目的としているかが把握できないから、どこに「当面の目標」を設定すべきかさえ不明だと言うだけである。（山本七平、『日本人的発想と政治文化』）

実際に会社に利益をもたらしてくれるのは、現場で働いている人たちですから、そこにしっかりと思いが伝わらないと、改革は進みません。「壁」というのは物理的な壁、組織の壁…といろいろあるのですが、突き詰めていくと人の「心の壁」に行きあたると思います。これを壊すのが一番たいへんです。

（吉川廣和、DOWA ホルディングス会長）

#### ⑥【猪突猛進癖】 ◎へたな鉄砲は数撃っても当たらない

へたな鉄砲が当たるのは隣の的くらいなものである。開発開始にあたって目標を設定したとしても実際は計画通りに進むことはほとんどない。一旦設定したQ C Dの目標値も顧客の状況や社内の状況によって変更を迫られる場合もあり、またチームのパフォーマンスの発揮の低下で目標についていけない場合もある。内外の諸状況の変化により標的は常に動いていると思った方がいい。動く標的に誘導ミサイルが当たるように、実行部隊は常に計画の見直しを図ることで標的を追尾する必要がある。

#### 【計画の錯誤】

計画の成功は特定された事象なので、イメージしやすい。これに対して失敗の形はそれこそ無限にあって、

注意の対象が分散しがちである。そこで起業家や投資家は成功の確率を過大評価し、かつその判断に重みづけすることになりやすい。(ダニエル・カーネマン、『ファスト&スロー』(下) p 138)

#### ⑦【猪突猛進癖】 ◎物事は、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をしておく必要がある。およそどんな事でも事前に準備をしていればうまくいき、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苦しむこともなく、やるべき事も事前に決めておけば気掛かりもなく、進むべき道も決めておけば行き詰まることもないだろう」(二宮尊徳、『二宮翁夜話』)

「万一失敗があった場合の対処方法」とは現代用語でいうところの、コンティンジェンシー・プランに相当し、「どのような異変にあっても失敗しないだけの工夫」とは現代用語でいうところのリスク回避策にあたる。

#### ⑧【猪突猛進癖】 ◎データドリブン～データに基づく仕事を

データに基づいて開発を遂行するということは、過去の自分ないしは自チームのQ C D等のデータおよびそれらから導き出された次の目標データに基づいて仕事をすることである。データに基づかない仕事のやり方は、出たとこ勝負のやり方でプロの仕事とは言えない。

#### 【指導者の原則】

「指揮官は明確に目標を示せ」は、指導の原則であり、それを示し得ないものは指導者ではあり得ない。そしてこれだけは、過去も現在も変わりはない。(山本七平、『日本人的発想と政治文化』)

#### ⑨【猪突猛進癖】 ◎分析とは量の変化と質の変化を捉えること

分析の代表的なものは絶対値の分析およびパーセンテージの分析である。絶対値の分析で分かることは量の変化であり、パーセンテージの分析で分かることは質の変化である。ものごとは量と質とで構成されており、この二つの要素を把握することが分析の基本である。品質・コスト・生産性の分析および目標値の設定は過去・現在の実力を表す量および質の分析から導き出すことができる。

#### 【準備されたチーム】

2012年、ラグビー日本代表分析担当の中島正太は、エディ・ジョーンズ前ヘッドコーチの就任に合わせてチームに加わった。エディはスタッフ全員に、世界で最も準備されたチームを目指すよう求めた。「フィジカルでもスピードでも世界一になれない日本には必要なことだった」と中島さん。

一つは「3秒ルール」。タックルに行った選手が3秒以内に立ち上がって防御ラインに戻る約束事だ。南ア

リカの試合映像を分析すると、密集からの球出しにかかる時間の平均が約 3 秒。体格で勝る相手の前進を抑えるために、数的優位をつくる狙いだった。従来のデータを逆手に取る作戦も考えた。1 試合平均のパス回数が 1 6 0 回でキックは 1 6 回。それを南アフリカ戦ではパスを 1 2 5 回に減らし、キックを 2 2 回に増やした。「格上を倒すには、予想と違うことを仕掛けるのも重要。相手は対応できず、ミスにつながった」と振り返る。「これからも、世界で最も準備されたチームにこだわっていきたい」。

(清水寿之、朝日新聞記事 南ア戦金星 導いた名脇役)

#### ⑩【猪突猛進癖】 ◎完全なタイミング

【目標は動く】

目標は時間の経過、環境・条件の変化とともに動的に動いている。動的に動く目標をヒットするためには変化を見逃さずタイミングの良い対策を連続して実施しなければならない。

「このひどく複雑な大作戦（レイテ海戦）の成否は、かかって整然たる協同動作と完全なタイミングに依存していた」（野中郁次郎等共著、『失敗の本質』、ミッツ提督）

#### ⑪【猪突猛進癖】 ◎仕事の進め方がスピードを決める

遅い・悪い・高いといわれる原因の多くは、技術そのものの能力の低さではなく、仕事の進め方の悪さによっている。何を開発するのかを決めないまま走り出し、やりながら決めていくというような丸投げ的・もたれあいの無責任な仕事の進め方にこそ問題の真因がある。いくら良いエンジン（技術）を持っていても早く走れない。超高速の開発ツールでも開発を早めない。

【日本の労働生産性が上がらない】

公益財団法人日本生産性本部が 2009 年 12 月に発表した生産性研究レポート「労働生産性の国際比較 2009 年版」によると、2008 年の日本の労働生産性（就業者 1 人当たり名目付加価値）は、6 万 8219 ドル（795 万円：購買力平価換算）で、OECD（経済協力開発機構）加盟 30 カ国中 20 位、先進 7 カ国では最下位であることが明らかになった。

第 1 位のルクセンブルク（11 万 6627 ドル、1359 万円）、第 2 位のノルウェー（11 万 347 ドル、1286 万円）と比べると大きな開きがあり、3 位となった米国の労働生産性を 100 とすると日本は 69 でしかない。しかも、1994 年以降 15 年間連続で G7 最下位の記録を更新中で、「効率の悪い働き方」をバブル崩壊以降もずっと続けているのである。

一昔前、ナレッジマネジメントのテーマは「暗黙知をいかに活用するか」であり、日本は度重なるチャレンジによってそれを克服しつつあるように見えたが、実際は日本的なものづくりに象徴されるような、手を抜けない個人技に依存した業務形態と、組織ごとに個別最適化された IT の乱立によって、世界的にもスピード感と効率性の欠如した仕事ぶりが露呈した形となってしまった。

(ZDNet Japan、2010.4.2、[http://japan.zdnet.com/cio/sp\\_10realtime/20411499/](http://japan.zdnet.com/cio/sp_10realtime/20411499/))

#### 悪癖 14. 聞かざる癖（ひとの意見を聞かない癖）

ひとの話を良く聞くことからコミュニケーションは始まると言われているが、それができない人が少なからず居るものだ。ひとの話を聞かない・聞けない上司やリーダーの存在は、チーム内外における相互の意思疎通であるコミュニケーションを阻害し、業務の品質を著しく劣化させ、結果として不適格な品質の成果物を生み出す元凶となっている。

聞かざる癖の要因としては、時間不足による焦りや短気な性格が考えられる。

#### 【聞かざる癖の事例と処方箋】

##### 【聞かざる癖】事例① 部下の意見を十分に聞けない

『信用・信頼できる部下の要件は、指示した仕事に対してスケジュール通りに行ってくれること、指示した仕事に対しプラスアルファをしてくれること、不明点など自分から相談してくる、足りないことを助言してくれること、相談ができること、など指示した仕事をきちんとやってくれることにつけるが、現実的には指示する側の自分の問題として、相手の意見を十分に聞けず、自分の意見ばかりを言ってしまう。フォローしたつもりでも実際にはうまくフォロー出来ていない。コミュニケーションが不足しており、なかなか相互の信用・信頼関係の構築ができない』

##### 【現場の処方箋】 ☆指示は相手の疑問点・不明点の意見を聞いて初めて完了する

そんなに何でもやってくれるデキタ部下がいたらお目にかかりたいものだ。最初からこんなに自分の都合のよいことばかりを考えているから、部下の意見や疑問を聞くという姿勢も持つことができないのだろう。このような姿勢のリーダーは少なからず存在しており、これはコミュニケーション不足という問題ではなく、このリーダーにおける人間性の無知と自己中心的な我欲の問題である。過ぎた自己中心性は人を愚行に走らせる。まずは自分の指示した内容を部下がきちんと理解したかどうかを相手に復唱させ、さらに疑問点や不明点について聞き出すくらいの丁寧な対応を実行する必要がある。

##### 【聞かざる癖】事例② 何度もミスをする後輩社員

『口頭ではなくメールや議事録に基づいて指示をしたのにもかかわらず、後輩社員がちゃんとやっていなかったり、間違っていたりすることが何度もあると、その都度、丁寧に指摘しなおすことができず、ついつい頭に血が上り語気を荒げてしまう』

##### 【現場の処方箋】 ☆原因はあなたあるのかも。相手が理解できるレベルの説明および指示が必要

相手が普通レベルの理解力をもっており、過去の他の仕事では相応のレベルの結果を出していた場合、この問題は後輩社員の問題ではなく頭に血が上りやすいリーダー本人にあるだろう。部下に指示を行う場合、その部下のレベルに合わせた説明の仕方が必要であるし、さらに当人が指示を正しく理解したかどうかをその場で確認する必要がある。マズイ指示の仕方を何回繰り返しても相手が理解できないのは当り前のことだ。

## 【聞かざる癖 こころの処方箋】

### ①【聞かざる癖】 ◎話しのイメージと間（ま）

間（ま）が悪い人のことを間抜けと言う様に、話の間に挟まれた一瞬の沈黙は重要な働きをする。

#### 【落語家の話し方】

話を聞く人の頭の中に、うまく像ができあがるように話すことにしています。落語家と同じ。聞く人がどうイメージを組み立てるか、要素を時系列で並べ、どう話せばいいか考える。間（ま）も大事ですね。経験や考えをもとにしながら、聞き手にイメージをつくってもらう時間なのです。バンバンしゃべるのはダメ。おいしい料理は調理して盛り付け、出される順番がある。それと同じで形があり、色があり、配置があると考えればいい。おいしさを考えず、一気に食べればいいなら、ミキサーにかければいい。

（畑村洋太郎、「失敗学」提唱者）

### ②【聞かざる癖】 ◎聞く耳を持っているか

#### 【沈黙の軍隊～よろしむべし知らしむべからず】

日本軍においてはコミュニケーションなど無かった。有ったのは上意下達、すなわち一方的な命令・指示だけであった。部下に対して、命令や指示の意味や背景を説明する必要などない、従わせればよいだけだ、というやり方であった。部下の反論・意見は絶対に許されなかった。日本軍は兵から言葉を奪った沈黙の軍隊であった。議論と討議の中で合理的な作戦を生み出していた米軍とは対照的であった。

#### 【対談のコツ】

誰にでも、言いたいこと、不満に思っていることは必ずあるんで、そこから入るんです。まず、愚痴を聞くの。愚痴をせーんぶ聞いてから、ちょっとだけ、こちらが聞きたいことを聞く。だから、時間はたっぷりあります。

（小沢昭一、俳優）

### ③【聞かざる癖】 ◎雑なコミュニケーションはリスクを招く

コミュニケーションのないこと自体がリスクである。他人や他社とコミュニケーションをしない人のリスクは高くなる。信頼されない／信頼できないひとのリスクは高くなる。言っている事とやっている事が違う人のリスクは高くなる。

#### 【オフサイトミーティングの基本スタンス】

- ・ 職場を離れて気軽に真面目な話をする
- ・ 形式張らずに気楽な雰囲気をつくる
- ・ 結論を出すことをノルマとしない
- ・ 人の話をまず「聞く」という姿勢を持つ
- ・ 立場を離れる努力をする
- ・ 相手にレッテルを張ったままにしない
- ・ 正しいことを言い過ぎない
- ・ 相手をやっつけ過ぎない
- ・ 自分の弱みを素直に見せる

(柴田昌治、『何とか会社を変えてやろう』)

### ④【聞かざる癖】 ◎顧客が望んでいるように

顧客からの要望といっても、顧客の言うことが本当にその顧客のためになるのか自分でも考えてみる必要がある。何でも言うことを聞くことが必ずしも顧客満足になるわけでもない。

「顧客が何を求めているのか、どんな方法でするのを望んでいるのかを知り、そのとおりにすることだ  
これが求めていること、望む方法だ。そのとおりにやってもらいたい。すべきことを、すべき方法でやってもら  
わなければならない。望むことを、望む方法で、必要な時に、その通りにやってもらうことだ」

(ピーター・グレン、『それは私の担当ではありません』)

### ⑤【聞かざる癖】 ◎教える相手から学べ

うまく教えるやり方を自分でいくら考えても良い方法は見つからない。良い方法は教える相手から、何が分かり難かったのか、どこが分からないのかを聞くことが最も良い方法の発見法である。これはプレゼンや日常会話についても全く同じことで、聴衆や会話の相手にどうすれば良いのか聞くことだ。

#### 【負うた子に教えられて浅瀬を渡る】

負うた子に教えられて浅瀬を渡るとは、熟達した者であっても、時には自分より経験の浅い者や年下の者に、物事を教わることもあるということ。小さな子供は一人で川を渡れないが、背中に負ぶった子は上から浅瀬と淵をよく見分けて教えることができる。その子に教えられて深みにはまらずに済むこともあることから。「負



うた子に浅瀬（を習う）」「負うた子に教えられる」とも。

（故事ことわざ辞典 <http://kotowaza-allguide.com/>）

## ⑥【聞かざる癖】 ◎この世の渡り方

「お願いします」と「有難う」が言えればこの世は渡っていける

対人関係に臆病なことを自分の性格のせいにはいけない。人と接する場合に大きな緊張を伴う人は基本的に誠実な人であると言える。人に接するに当たってことさらに積極的になどと自分に余計なプレッシャーをかけることは害を及ぼすだけだ。対人関係が苦手だと思っている人においては、まず「お早う・お疲れ様・お願いします・有難う」の挨拶の励行から始め、仕事に必要なことは必ず伝えるし、相手にも聞くというビジネスライクな行動から始めるとよい。

### 【他人との垣根を低くする方法】

- ①相手の話に関心を持って耳を傾ける。
- ②相手の話に関心を口をはさまない。
- ③初対面の人の名前はすぐ覚えて、できるだけ使う。
- ④もし相手の言い分が間違っているとしても、そっけなくやりこめるのはよくない。
- ⑤自分のほうが偉いといった態度を見せない。
- ⑥自分の考えが間違っていれば、素直にあやまる。

（デール・カーネギー）

## 悪癖 15. 付度 (そんたく) 癖

付度とは他人の心を推し測ることの意味だが、他人から頼まれてもいないことを自分勝手に推測し行動してしまうと、本来あるべき結果からはるかに遠い不適切な結果を生むことが多いものである。

付度癖の原因は、相手に嫌われたくない、相手に良く思われたいというような自己保身的な考えにあるが、顧客からの無理な短納期・低コスト要求にどこまでも応えることは現実的に不可能なことだ。

どのような重要な相手であったとしても、その要求が不条理な要求であった場合、どこまでもいつまでも譲り続けることはできない。

### 【付度 (そんたく) 癖の事例と処方箋】

#### 【付度癖】事例① 無理な顧客要求を断りきれない

「顧客から依頼されたことに対して、スケジュールが厳しい等の理由で出来ない理由を説明し断ったとしても、『無理と言われても困る』と切り返された場合、相手に対して、説得力のある理由で切返しができない。また、相手が伝える「困る」に対し、何が困るのかの具体的内容を聞けないままとまっている」

#### 【現場の処方箋】 ☆困難な要求には困難な条件の提示を

相手が「それでは困る」と言うのは、すでにエンドユーザーに期限を切られているからだろう。逆にこちらが出来ない理由は何だろうか。何か条件をつければ要求納期を達成できることはないだろうか。下記に「見積納期3ヶ月、要求納期は1ヶ月」という事例を示す。こちらが社内営業部に提示した条件は大体次の通りであった。

1. 暫定版リリースは2ヶ月後とする。正式リリースは3ヶ月後とする。
2. 暫定版の品質保証はできないので、発生不具合に対する対外的な責任は全面的に要求側で持ていただくこと。但し不具合発生時には開発チームは実務面で全面的にバックアップする。店舗サポート業務には顧客サポート部署の支援をいただくこと。
3. 暫定版の市場導入は実験店舗用とし、数店舗にしか導入しないこと。全店導入は正式版をもって行うこと。
4. 短納期実現のために設計者および評価者の増員に対するコスト増を認めていただくこと。
5. 仕様は現時点で凍結したものでとし、追加・変更は次のリリースとすること。
6. 本件納期に関して、顧客責任者と開発責任者との直接の話し合いの場を設けていただくこと。

この条件を提示する前に開発リーダーたちと話し合い、2ヶ月後に正式リリース版並の品質確保を可能とする体制を敷き開発着手した。結果的に社内営業部側および顧客には上記全ての条件を受け入れていただき暫定版においても不具合なしで稼働できた。上記対応の全てを誰もができる訳ではないが、相手が超非常識な要求を突きつけてきた場合は、こちら側の対応も通常のルールでは認められない内容で攻めるしかない。これは一種の条件闘争と言えるものだ。但し、こちらの条件が認められたら絶対にもう後には引けないので、確実な実現性の裏づけをとっておく必要がある。

## 【付度癖】事例② 顧客に対する過剰サービス

『競合他社より有利かつ円滑に業務を進める為、非常識な要求でも過剰なサービス精神で対応してきた。例えば、自分の役割ではない他部門との交渉事や、機能の制限事項への例外的な対応などがある。その結果、過剰なサービスが標準となってしまう感謝もされなくなってしまった。業務的旨味が無くなった現在でも過剰なサービスを要求され困っている。企業として、どのような労役を何処までどのように提供するかの一見解ないしはルールがあれば教えてほしい』

### 【現場の処方箋】 ☆自分勝手な判断に拠らないこと

非常識な要求を受け過剰なサービスを行うことについて、上長も合意の上でやっていることなのだろうか。それとも個人的にやっていることなのだろうか。自分が思うところの非常識な要求とか過剰なサービスとかは、本当に非常識または過剰なのかについて、リーダーや上長と話をする必要がある。その上で、確かに非常識や過剰だと判断されることならば、それらを実行すべきではない。他社より優位に立つため、ないしは業務を円滑に進めるために行うべきことは、第一に品質・コスト・納期の確保である。

仕事の基本はあくまでも契約内容に書かれたもの以上でも以下でもない。その契約をベースに何をどこまでやるのかの判断は自社の責任者の判断による。自分勝手な判断に拠ってはいけない。このような問題については必ず上長や責任者と相談する必要がある。

## 【付度（そんたく）癖 こころの処方箋】

### ①【付度癖】 ◎他人の評判に従って自分の行動を決めてはいけない

他人の評価で自分の行動を決定することは、自己の自律性の放棄につながり妥当性のある合理的な思考や行動を妨げることになる。他人から“いい人”と思われるよりも、“いい仕事をした”と言われる方がいい。

#### 【いい人への過剰適応】

会話に「間」がない。相手の言葉をそしゃくする前にすぐ同調の言葉を発する。周りの雰囲気や壊さないよう、仲間からはじき出されないように注意深く会話し、いい子を演じる。その目に見えない風圧にさらされ、いい人を演じて波風の立たない人間関係を作ること腐心する。そこには、相手の言葉や行為を正面から受止め、たとえあつれきが生じても自らの思い、考えを投げ返すという、本当の意味のコミュニケーションが希薄だ。  
(藤原新也、『コミュニケーションと社会』)

### ②【付度癖】 ◎優しい日本人～契約意識の欠如

期限の約束がない仕事は、欧米のビジネス環境においては基本的に存在しない。仕事の依頼において必ず、「いつまでに欲しいが、いつまでに出来るか？」と必ず聞かれる。気の長い富豪が有名な芸術家に製作依頼をする場合は例外かも知れないが。

相手に精神的な圧力を与えることを避けたがる日本人は曖昧な表現を多用する傾向が強く、会話の中で普通に“私”や“あなた”と言う主語を抜き、ついには仕事の期限さえも言わないし、聞かないこともある。一々言わせないで、雰囲気から察してくれと言うことなのだろう。合理性と妥当性の両方で成立しているビジネスの世界では、このような日本人の一種のやさしさが仇となっている。

#### 【契約】

われわれ（日本）の社会も組織も、結局は、「われらお互いに信頼す」で成り立っており、彼ら（欧米）の社会は「（同一の）神において、われら信ず」が「お互いに信じ合います」に結果する社会なのである。したがって、お互いから離れた、お互いともにタッチできない「共通の基点」のようなものが必要となる。いわば「契約書において、われら信ず」で、一つの契約書を双方が守るから、その結果「お互いに信じ合います」となり、「社規・社則・マニュアルにおいて、われ信ず」が、組織内の相互信頼の基盤になっているわけである。そして、われわれ（日本人）は、それを必要としない。

(山本七平、『日本人と組織』p 60)

### ③【付度癖】 ◎「人がいい」と「いい人」

自分を取り巻く状況について深い洞察に基づいて他人への配慮ができる人の事を「いい人」と言い褒めて自分というものを持ってなく、他人の言に左右される人の事を「人がいい」と言う。「人がいい」人は多いが「いい人」は少ない。

「相手チームの ファインプレーに拍手する 純な子だから まだ控えなり」(熊川 勝彦、朝日歌壇)

### ④【付度癖】 ◎相手の思いを感じ取るところから始めよ

【信なくば立たず】

信頼関係がなければ何事もうまくいかないということだが、職場で見られる不信の原因は、うそをつくこと、説明の不足や間違い、重要事項の隠蔽などがあり、いずれも言った言わないの争いを招いている。仕事はすべてからドキュメントベースで、すなわち書いたもので進めるように心がけたいものだ。

【民、信なくば立たず（論語）】

子貢（しこう、孔子の弟子）が政治のことをたずねた。孔子は次のように答えた。「食糧を十分にし軍備を十分に、人民には信を持たせることだ」子貢が「どうしてもやむをえずに捨てるなら、この三つの中でどれを先にしますか。」という、先生は「軍備を捨てる」といわれた。「あと二つ中でどれを先にしますか」というと、「食糧を捨てる。食糧がなければ人は死ぬが、昔からでれにも死はある。人民は信がなければ安定しない」といわれた。

（金谷治訳注、『論語』卷第六顔淵第十二）

### ⑤【付度癖】 ◎分からないことは、その場で質問すべし

コミュニケーション上手とは、ただ傾聴することではなく、相手から本当の話を聞き出す質問力があるかどうかということだ。

【探偵の法則】

相手の質問から必要な情報を入手せよ。（G. M. ワインバーグ）

⑥【付度癖】 ◎分らない質問には無理に答えるな

相手の質問の意味が分からない時がある。自分の理解力の低さが原因だと思ったら、何が分からないのかを相手に伝え、教えを乞う。もしそうでないと判断したら沈黙し話題を変えるしかないだろう。質問の意味は後でゆっくり考えてみることだ。

【メッセージ】

どこからそんな質問が出てくるのか理解できない場合、それは相手が隠しておきたいと思っている計画から出てきているのかも知れない。メッセージがわからないこと自体がメッセージであり、最も重要なメッセージである場合もある。(G. M. ワインバーグ、『コンサルタントの工具箱』)

⑦【付度癖】 ◎不条理な要求への対抗策

【敵を知り己を知れば百戦危うからず】～タフネゴシエーション

自分の弱みにばかり気を取られていると敵が見えなくなる。敵の弱みにも注目するところからタフな交渉が可能となる。“All or Nothing”的なデジタル思考をやめ、敵をよく知ることから交渉という戦いが始まる。

【もの柔らかなお断り】

言葉、口調、しぐさを使って、心から感謝を示し、残念そうに、しかしはっきりと、言い訳せずにノーと言う。将来、別の関係を作るきっかけを示す。(G. M. ワインバーグ、『コンサルタントの工具箱』)



## 悪癖 16. トンデモ癖（非常識・非礼の癖）

世の中にはとんでもないことを言ったりしたりする人が居るものだ。社会経験が浅い新人などにおいてはやむを得ない一面もあるが、一定年齢を過ぎた人たちにおける非常識あるいは非礼な発言や行動は対人関係を悪化させ仕事の大きな障害となってしまう。そのような人は、視野が狭い・世間知らず・無教養・単なるバカと揶揄されている。

### 【トンデモ癖の事例と処方箋】

#### 【トンデモ癖】事例① リーダーによるパソコンをしながらの片手間のレビュー

『リーダーが多忙で時間を取るのが厳しい状況の中で、自分も含めてレビュー中にレビューであるリーダーがパソコンで他の作業をしており、レビューの発言を聞いているのか、いないのか分からないような場合がある。多忙さからの気遣いのなさだと思います』

#### 【現場の処方箋】 ☆人を軽視した愚かな行為

本人は気付いていないだろうが、このリーダーの行為は不誠実以前の愚かで失礼な行為である。このようなレビューを試してみたところでレビューも気分が悪いただろうし、レビューのリーダーも何も頭に入っていないだろう。このような行為は仕事をなめ、人をばかにしているとしか思えない。このような人でもさすがにパソコンで作業しながら片目で上司と話をすることはないだろう。人によって態度を変える人間は信用のできない人間である。このような行為を見かけたらちゃんと仕事と人に正面から向き合うように注意する必要がある。

#### 【トンデモ癖】事例② 釣銭準備金に万券は必要か

『釣銭準備金入力で万券も含まれると思っていたが、万券は含まれていなかった。他業務で万券を含む機能があり、それと同様だと勝手な思い込みが原因だった』

#### 【現場の処方箋】 ☆常識力を磨くこと

万券より大きな単位の紙幣があれば別だが、釣銭準備金には常識的に万券は必要ない。他の機能で万券を扱うものは、ドロー内の現金在高入力だと思うが、そもそも釣銭準備金機能と現金在高入力ではお金を扱う業務といっても全く機能の意味合いが異なっている。このような常識的間違いをしないためには、機能の意味を考えて仕事をする必要がある。単に流れ作業的に仕事をこなしていると、このような間違いをおかすことになる。

## 【トンデモ癖 こころの処方箋】

### ①【トンデモ癖】 ◎本当の常識を知っているか？

#### 【操作画面における常識】

- ①多くの画面は横長である。なぜかと言えば人間の二つの目は横に並んでいるから。
- ②操作画面の文字は業務文書と同じように左から右に記述される。
- ③一つの画面における操作の流れは左から右へ、上から下へととなっている。

#### 【常識】

専門家の知ではなく、人々の磨き上げられた「常識」こそが人間を解放する。なださんは繰り返し、コモンセンス、つまり常識が大事だと語った。医師として、専門家の知では癒せない問題を前に、「患者に学ぶ」姿勢を採ってきた。人々の中に生きる歴史を通じて磨き上げられた常識と、それに支えられた秩序への信頼が感じられました。（内橋克人、経済評論家、「なだいなださんを悼む」）

### ②【トンデモ癖】 ◎分別（ぶんべつ）をわきまえよ

ぶんべつ（分別）とはものごとの道理をわきまえることを指す。やるべきではない事やったり、やるべき事であってもやるべきではない時にやったりする場合に分別がないと言われる。例えば何百何千とあるテスト項目を1、2時間で全件レビューしようとするなど、最初からできるわけもないと分かっているのに無理矢理やろうとする。レビューの本意は基本骨子の検証だけである。

#### 【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。（二宮尊徳、『二宮翁夜話』）

### ③【トンデモ癖】 ◎「まともな仕事」の定義

- ・ やるべきことが決まっていること。
- ・ やるべきことを理解していること。
- ・ やるべき方法を知っていること。
- ・ やるべきことをやるべき時にやっていること。
- ・ やるべきでないことをやらないこと。

#### 【まともな人の定義】

日常的な会話では、まずまず道理が通じ、おおむね現実に即した考えを持ち、ある人の選択がその人自身の利害や価値観と矛盾を来たしていない人のことを、私たちは「まとも」だと言う。

（ダニエル・カーネマン、『ファスト&スロー』（下） p 262）

#### ④【トンデモ癖】 ◎日本語を通じさせる方法

##### 【人を見て法を説け】

漁師に畑の耕し方を説明しても意味が無い。金の亡者に博愛精神を説いてもバカにされるだけ。道理の分からないものに道を説いても理解されない。管理と経営の違いが分からない者にマネジメントを説明しても効果が無い。他人にものごとを説明するに当たっては相手の人柄や能力を見て、それにふさわしい助言をすることだ。分からない者に分かるように説明することは難しい。

#### ⑤【トンデモ癖】 ◎目には目を、歯には歯を

「目には目を、歯には歯を」は、物ごとに対する対応の原則の一つである。短時間の雑な見積り要求に対しては、山ほどの条件付きの超々概算見積りしか出すことはできない。当り前のことだ。要求内容もあいまいで、短時間で詳細な見積り回答を出せという要求に困ることはない。時間内にできるものしかできないのが天の道理である。

##### 【道理】

「無理が通れば道理が引っ込む」は許さない。(中坊公平、元日弁連会長)

言われてみれば「そんなことはあたりまえさ」といいたくなるが、その「あたりまえ」に案外気づいておらず、そのためにとんでもない誤解をうけたり、廻り道をしたり、無駄なエネルギーを費やしたり、時には生涯を誤ったり破滅したりする。こういう例は、一民族にとっても、一個人にとってもけっして少なくないであろう。(山本七平、『あたりまえの研究』)

#### ⑥【トンデモ癖】 ◎もの柔らかな返答は怒りをそらす

##### 【仁義礼智信】

社会活動や組織活動においてこの仁義礼智信の五つの徳性を身につけていれば対人関係における大方の問題は解消することができる。「仁」とは人を思いやること、「義」とは私利私欲に捉われないこと、「礼」とは敬意をもって他者と接すること、「智」とは知恵を重んじること、「信」とは誠実であること。

##### 【平和と幸福をもたらす精神状態を養う方法】

もの柔らかな返答は怒りをそらす。敵を愛することはできなくても敵を許し、忘れてしまうこと。

(D. カーネギー)

## ⑦【トンデモ癖】 ◎ダブルスタンダード違反は無罪

同じものごとに対して二つの基準があり、その一つの基準には合致していたが、もう一方の基準には違反していた場合、違反者は罰せられるべきではない。さらに言えば二つの基準のどちらにも違反していた場合においても罰せられるべきではない。なぜなら二つの違った基準はもはや基準ではなく、違反の概念すらも成立しないからである。二つの仕様書に異なった定義があり、その一つに違反していた場合、罰せられるべきは仕様書作成者であり、ソフト開発者では全くない。これは典型的な仕様バグと言える。

### 【二律背反】

今やホンダの代表車となったフィット誕生にまつわるエピソードだ。創業者の本田宗一郎氏の語録に「非常識なことではなく不常識なことを、不真面目ではなく非真面目にやれ」という言葉がある。「コンパクト車ながらミニバン並みの広さと多機能性を持たせる」という小型車フィットの開発コンセプト（コト）は二律背反を含み、明らかに「不常識」なものだった。これを実現するには、「乗用車だったらこのくらいの広さがあれば十分だろう」という常識を打ち破らなければならない。デザイン上の最大の課題は、荷室をどの程度まで広く確保するかであった。車に載せる荷物は国によってさまざまだったが、結局、どの国でも大型のカートが載れば事足りることが分かった。

リーダーが体感にこだわったのは、現場で現実や現物を見て身体で考え、頭の中で勝手に描いていたイメージを壊すためだった。動きながら考え抜き（Contemplation in Action）、机上のイメージを壊す。こうして、多彩なシーンをつくることのできる使い勝手のよい室内空間が生まれたのだった。

（野中郁次郎、『日本発イノベーションモデルを取り戻せ』、日経ビジネス）

## 悪癖 17. あせり癖（結論を急ぐ癖）

何事かをしなければならぬ時にタイムリミットが近付いている場合、人はとんでもない失敗をすることが多いものだ。例えば現金の支払いを急ぐあまりに財布の小銭を取り落とし、それを拾い集めるのに余計な時間を費やしたり、慌てて家を出たが駅に着いてから定期券を持っていなかったことに気が付いたり、鍵を車の中に置いたままドアロックしたりとか、色々な失敗を日常的に経験している。

この問題の本質は「時間不足がもたらす焦り」にあると言える。

このような焦りによる失敗は当然のことに仕事においても頻繁に繰り返されているが、ここでは下記の一例についてだけ触れてみたいと思う。

### 【あせり癖の事例と処方箋】

#### 【あせり癖】事例① 結論を急ぐワナ

『顧客要件の実現方法を検討するにあたって、この方法でなんとなく出来そうだと思い、一度考え始めたことから抜け出せず、時間を浪費した結果、実現手段にたどり着けなかった。原点に戻り別の切り口で検討したところ実現できたが、いったんこうだと思い込んでしまうと、なかなか自分自身の考えを変更することができない』

#### 【現場の処方箋】 ☆気持ちに余裕がない場合に陥りやすい「結論を急ぐワナ」という病気

思い込みは、決め付けの原因となり、自分の選択肢を狭めてしまう。これはみんなが落込みやすいワナの一つで、仕事においてはいわゆるモグラたたきの状態に陥ってしまい、一向に出口の見えない状況にはまる原因の一つになっている。ある問題に対処する場合に最初に複数の解決策を同時に考えておくことが有効に働く。複数の解決策候補の特質を相互比較して良いものから試していけば、そうそう失敗はしない。

## 【あせり癖 こころの処方箋】

### ①【あせり癖】 ◎あってはならない事が何故起こるのか

やるべきことが分かっていないか、分かっているもやらないかのどちらかだろう。あってはならない事に対する言い訳は許されない。分かっているのなら分かるまで学習すること、分かっているもやらない人には何らかのペナルティを課すこと。あってはならない事はあってはならないのである。

### 【無事故の4つの法則】

- ・ ルールを守ること。ルールの意味を知ることから守られる意識から、自ら守る意識へ。
- ・ 危険を予測すること。もしかしたらという危険意識を常に持つ。
- ・ あせりを避け平常心を保つこと。これくらいは大丈夫という負の成功体験が事故を招く。
- ・ 良好な体調を維持すること。疲労・睡眠不足は脳の集中力を減退させる。

(某警察署における安全運転講習会の某講師談)

昭和30年から平成16年に至る50年間における交通事故死者数の累計は532,962人にもおよぶ。(平成17年度警察白書)。

この無事故の四つの法則は、50万人もの死者によって導き出された血の法則といえる。

### ②【あせり癖】 ◎とりあえずの結論に飛びつくヒューリスティクス

ヒューリスティクス (heuristics) とは、ある問題に関して熟考や論理的思考をほとんど行わずに判断を下すという人間が陥りやすい思考・行動のことを指す行動経済学用語である。特に単純化ヒューリスティックとは近道の解決法とも言われ、目前の問題に対して誤るリスクはあっても、とりあえずの解答を出してみるという思考である。これが俗に言うところの“やっつけ仕事”の本性なのである。問題の解決に当たっては行動に取りかかる前の一呼吸が必要だということだ。

### 【ヒューリスティクス】

脳の働きで驚くべき特徴の一つは、めったにうろたえないことである。ふだんは出合うものすべてについて、直感的に感じたり判断したりする。完全に理解できていない質問に対しても何かしら答えを持っている。ただし、そのときあなたが根拠とする証拠は、説明もできず立証もできないような代物ではあるが。

ヒューリスティクスの専門的な定義は、「困難な質問に対して、適切ではあるが往々にして不完全な答えを見つけるための単純な手続き」である。ヒューリスティクスという言葉は、「見つけた！」を意味するギリシャ語のユーレカを語源に持つ。(ダニエル・カーネマン、『ファスト&スロー』)



### ③【あせり癖】 ◎詰み

詰みという将棋用語は、王の逃げ先がなくなって負けの状態になったということだ。追われ追われてどん詰まりになってしまうことが、開発においても頻繁にみられる。プロジェクトの全員がスタート時点から、あせりにあせり、詰まっている。話に余裕がなく、経過を飛ばして意味不明の結論だけを伝えとか、話の本筋の説明の前に延々と前置きの話しをすとか、終いには誰も何も話をしない沈黙のプロジェクトとなってしまう。みな過剰な自己防衛に汲々としている。このようなプロジェクトはまっぴらである。

#### 【防衛】

人間も含めてあらゆる動物は、得をするより損を防ぐことに熱心である。縄張りを持つ動物の場合、たいていは防衛側が勝つことは、この原則で説明できる。ある生物学者の観察によれば、「縄張りを脅かそうとする侵入者が現われた場合、ほぼまちがいに縄張りの主の勝利に終わる。それも数秒以内に決着がつく」という。人間の場合には、組織改革を試みたときに起こりがちな顛末を、この原則で説明できるだろう。（ダニエル・カーネマン、『ファスト&スロー』（下） p 109）

### ④【あせり癖】 ◎将を射んとすれば馬を射よ

ある問題が発生した場合、ほとんどの人はとりあえず目の前の症状を解消しようと躍起になるが、一つが解消したと思ったら、また別の問題が出てくる場合がある。そしていわゆるモグラたたきの状態に陥ってしまう。これは取っている対策が根本原因の解消になっていない証拠である。何が根本原因であるのかを早く突き止め、恒久的対策を打つ必要がある。開発における様々な問題の根本原因は、時間不足による手抜きプロセスおよび粗末なドキュメントにあると考えても間違いはない。

#### 【狭いフレーミング】

そもそも私たちは「見たものがすべて」と考えやすく、頭を使うことを面倒くさがる傾向がある。このため、問題が持ち上がるたびに場当たりに決定を下すというやり方をしがちだ。たとえ問題をまとめて総合的に判断するように指示されていても、である。

（ダニエル・カーネマン、『ファスト&スロー』（下） p 154）

### ⑤【あせり癖】 ◎心ここに在らざれば

仕様を見るべき時に仕様をよく理解せず、バグを見るべき時にバグの適切な直し方に気が回らない。いつも何かに急き立てられているような気分の中での仕事は、その仕事に気持ちが集中できずに中身の薄い仕事になりがちである。

#### 【気分】

ある瞬間の気分は、主としてそのときの状況に左右される。たとえば工作中的の気分を決定づけるのは、福利厚生や地位といった、一般的な仕事満足度に影響する要因ではない。もっと重要なのは、同僚とうまくいか

ない、周囲の音がうるさい、時間に追われている（ネガティブな感情を抱く主因である）、上司がすぐ近くにいる（最初の調査では、孤独であることの次にネガティブな要因だった）といったことだ。ここでカギを握るのは、注意の対象である。感情の状態は、そのとき何に注意を向けているかでおおむね決まってしまうからだ。（ダニエル・カーネマン、『ファスト&スロー』（下） p 238）

#### ⑥【あせり癖】 ◎笑えない状況下で笑えるか

【きつい中のもうひと手間】

その時、「邪魔するな」と言う態度をとるか、「笑顔でもう少し後で」と言えるかで、今やっている仕事の精度にも仲間との連携にも大きな影響を及ぼす。あせりは失敗を生み、笑顔はたとえ演技でも気持ちに余裕を生み出す。

【エブリボディ スマイル “Everybody smile!”】

中東での実話。民衆を前にして一触即発の場面で米軍の司令官が兵に出した命令は、皆笑顔になれ！だった。危機は回避された。言葉の壁があっても笑顔は通じる。人々は笑顔に反応する。人は人の表情に反応する。この能力はブラインドサイト (blind sight) と呼ばれる。

（NHKスペシャル「ヒューマン」より）

#### ⑦【あせり癖】 ◎結果をあせるな、利をあせるな

【土台を先に作らなければ家は建たない】

基礎の杭打ちをいい加減にした結果、マンションが傾いてしまったというニュースが世間を騒がせていた。ものごとを成し遂げる場合には必ず守るべき手順がある。特にその基本となる部分に手抜きや検討不足があると物事は無事には終わらない。あせりは我々の正常な判断を狂わせる。

【ナスよ早くなれ】

植えたナスの苗に向かって、早くなれなれといくら叫んでもなるわけではない。雑草を取り除き、肥料を与え、こまめに水をやり、病虫害を除いた後でやっと実りが収穫できる。この道理に従って努力を続ければ仕事も商売もうまくいく。（二宮尊徳、『二宮翁夜話』）

## 悪癖 18. ヘボ将棋癖（小さいことにこだわり過ぎる癖）

小さなことにこだわると、そのこだわった部分について検討過剰となってしまった分、他の部分についての検討は不足してしまい、対象の本質を見失い失敗を招くことが多いものだ。

勝負事の基本として「着眼大局、着手小局」と言われている通り、目前の問題を見る姿勢としては最初に対象の全体像をよく把握した後で、個々の小さな局面に対処することが失敗を避け勝利する確率が高くなる。

### 【ヘボ将棋癖の事例と処方箋】

#### 【ヘボ将棋癖】事例① 仕様決定において細部にこだわり過ぎて過剰な仕様になりやすい

『仕様決定にあたって、細部にこだわってしまい、全体の把握や、本筋から外れたところで過剰な仕様を決めてしまう傾向がある』

#### 【現場の処方箋】 ☆着眼大局、着手小局

いわゆる「ヘボ将棋」と同じで、敵の飛車をやっと思つたら、次の一手で王手をかけられたことと同じだ。大局観がなければ勝負には勝てないのと同じように、仕様の全体像やその骨子を最初に把握しなければ、細部の仕様は決められないということである。本筋を把握すれば細部はそれなりに妥当性のある仕様が決まっていくものだ。

## 【ヘボ将棋癖 こころの処方箋】

### ①【ヘボ将棋癖】 ◎木を見て森を見ず

目の前の仕事に追われてプロジェクト全体のあるべき方向性を見失ってしまうことがある。毎週のようにくり返されるスケジュール遅延の報告と再スケジュールでパニック状態に陥ったりリーダー、二転三転する仕様変更に追いまくられ全体の仕様の整合性を見失った設計者、いつまでたっても終わりの見えないプログラミングに嫌気のさしたプログラマー、何が正しい仕様なのか分からなくなった評価技術者など。漂流するプロジェクトの中で開発者は溺れ死に状態に陥っている。問題の真因は「何を開発するのか」が決まっていないこと、「どのように開発すべきなのか」が分かっていることに集約される。開発開始にあたって開発終了にむけたマイルストーン（一里塚）と実行内容を定義したグランドデザイン（基本計画）が欠如している。

### 【目指すべき方向をそろえる】

どうすれば、ベクトルを日本代表チームに集めていけるかを考えました。代表チームとクラブチームの考え方を合わせることから始め、クラブチームの監督を集めた会議を開き、五輪出場までのマイルストーンを説明しました。そしてこの会議で決めたことは共通の認識として進め、結果が出たら皆で祝いましょうと宣言したので。幸いにも、すぐに2005年のアジア選手権で優勝を飾るという結果を出せました。それからはどんどん進められましたね。（植田 辰哉、バレーボール日本代表監督）

### ②【ヘボ将棋癖】 ◎仕様調査法のいろは

合格点をつけられる要求仕様書はほとんどない。それらの内容は多くの不明点や疑問点を必ず含んでいるという前提に立って以下のことを実行する必要がある。

- ①まずは仕様の全体像の把握から始めること。
- ②疑問点・不明点の発掘を行い、不明点解消に向け要求元に対し積極的なアプローチを取ること。
- ③仕様検討の段階で要求者と徹底的な仕様検討を行うこと。
- ④仕様決定のQ & Aは直接対話による確認を行うこと。
- ⑤不明なことは直ちに分かっている人に聞くこと。
- ⑥要求仕様の背景や意味を必ず明確にしておくこと。
- ⑦習得した内容を、ドキュメントによって他のメンバーに伝えること。
- ⑧早期の仕様凍結を行うこと。
- ⑨基幹仕様未決定で開発に着手してはいけない。

それでも決まらない要求仕様。

### 【着眼大局、着手小局】

全局のことで、また局部、局部のことで、その一手の差を慎重に、そして最善をつくす人が、“勝ち”にゆくわけで、一手ぐらいなどといって、気楽にしとるやつが、結局は敗北につながる。せんじつめていえば、そのもっ

ている欠点を長所にする、これがプロの芸ということになるわけです。イチかバチかのやけっぱちみたいなことをやるのを勝負師という人があるが、これは間違いです。そういうのは勝負師とはいわない、賭博師という。(升田幸三、将棋棋士、『勝負—人生は日々これ戦場』)

### ③【ヘボ将棋癖】 ◎何がどうしてどうなった

【5W4H】～行為の意味と科学的な実現方法を問いかける方法

疑問の問いかけ方として5W4Hの手法が用いられるが、これらは人の行為の全体像を特定する良い方法だ。5つのWで始まる疑問詞は「誰が・いつ・どこで・何故・何を」したのか、つまり行為の当事者・時間・場所・動機(理由)・対象物を明確にすることでその行為の意味を明らかにしようとするものだ。また4つのHは、その行為を実現するための手段・方法・程度などの科学的データを明らかにするものだ。5W4Hは人における行為の意味とその方法を科学的データに基づいて明らかにし、人における行為の本質を把握する手段と言える。

(5W: Why, What, Who, When, Where 4H: How to, How many, How much, How long)

【分母の無視 (denominator neglect)】

問; 二つの壺から赤のおはじきを取り出したら勝ちである。壺Aにはおはじきが10個入っており、うち1個が赤である。壺Bにはおはじきが100個入っており、うち8個が赤である。あなたならどちらの壺を選ぶだろうか。被験者となった学生の30～40%が、赤のおはじきがたくさん入っている確率の低い壺Bを選んだ。この結果は表面的なことにとらわれるシステム1(直感)の特徴を示すものだ。

(ダニエル・カーネマン、『ファスト&スロー』(下) p143)

### ④【ヘボ将棋癖】 ◎やっぱり下手な鉄砲はいくら撃っても当たらない

あるものの全体像を把握できていない状態でいくら細部を調べて見ても何も分からない。たとえば真っ黒な1平方メートルの絵の断片をいくら調べて見てもこれが何の絵の一部分なのかを判別することはできない。この断片を数百枚合わせてみてやっとこれが巨大な鯨の絵の一部分だと分かる。最初からこれは鯨の絵だと分かっていたら1平方メートルの断片はおよそこの部位だろうかという推測がつく。評価テストの漏れは評価チェックリストの漏れに起因し、その漏れは詳細仕様書の漏れに起因し、その漏れは基本仕様書の漏れに起因し、その漏れは要件定義書の漏れに起因し、その漏れは人間の知識の漏れに起因している。その因果関係を知らなければ永久に漏れを防ぐことはできない。

【下手な鉄砲も数撃ちゃ当たる】

射撃が下手でも、数多く撃っているうちにまぐれで命中することもあるという意味から。

(故事ことわざ辞典 <http://kotowaza-allguide.com/>)

⑤【ハボ将棋癖】 ◎ストーリーテラー（story teller）よ出でよ～全体を語ることの重要さ

物事の全体を語ることは難しい。物事の背景や意味を知らなければ全体を語ることはできない。物事の全体を語ることを物語ると言い、物語ができる人のことをストーリーテラーと呼ぶ。一担当者であっても自分の担当領域についての物語ができなければならない。責任範囲の広がりに応じて、より広い範囲の物語ができなければならない。

【出会いと物語】

遠回りすれば、人間いろいろ考える。いろんな出来事にぶつかる。もちろん、いいことばかりとは限らないよ。でも、とてつもなくいいものにぶつかることが、あるんだよ。その出会いにこそ物語が生れる。それが大事なのよ。そういう物語に、人は心を動かされるんだから。（萩本欽一、コメディアン）



## 悪癖 19. 勝負執着癖（勝ち負けにこだわり過ぎる癖）

人生の成功失敗は結局他人との勝負で決まると強く思い込んでいる人にとっては、他人との関係における唯一の価値観は他人に勝つことであり、負けることなど論外のことであり、万一負けることがあった場合、その原因を自分に求めることなく負けた相手に対しては憎悪の感情をたぎらせてしまうものだ。

最近ときどき耳にする「逆ギレ」とはこの感情の一種なのかも知れない。

この逆ギレ勝負執着癖は、自分の欠点を棚上げにして他人に非を求めるために、自分の成長を阻害するだけでなく他人とのいさかいを頻発させてしまう。

「勝った負けたと騒ぐじゃないよ」という歌謡曲があったが、多くの日本人は勝負にこだわり過ぎる人のことを不幸な小人と見なしてきた。

### 【勝負執着癖の事例と処方箋】

#### 【勝負執着癖】事例① 正当な欠陥の指摘を受けても悔しくて改善策を考える気にもならない

『ベンダーから評価業務を請けているが、ベンダー側からの苦情が行き過ぎている。毎週、常駐先の全体ミーティングの時に文句を言われ、チーム全体の士気が落ちている。それでも、ベンダー側の苦情内容は、間違ったことは言っていないので反論できず、悔しさで頭がいっぱいで改善策を考える気持ちにもなれない』

#### 【現場の処方箋】 ☆まっとうな仕事をする

これは「感情過多による金縛り病」とも言える病で、勝ち負けに異常にこだわる開発者が罹りやすい病の一つだ。世の中には「勝てば官軍負ければ賊軍」という言葉もあり、一概に勝ち負けにこだわる感情を否定するわけではないが、それも行き過ぎると自分の思考は停止してしまい、負け状態からの復活の方策さえ考えられない状況に陥ってしまう。

自分たちの業務品質の悪さが強烈に非難されており、さらに相手の非難の正しさを認めているのだから、いくら悔しいと言っても何か次の改善策の一言が欲しいものだが、それが「チーム全体の士気が落ちている」だけでは、愚かであるし情けないことだ。

## 【勝負執着癖 こころの処方箋】

### ①【勝負執着癖】 ◎ああ言えばこう言われてしまう

議論などにおいて相手から言い負かされて反論できない場合がある。反論できない理由は、その物事の内容についての前提や条件について相手の方が自分より知っているということだ。くやしいという感情を抱く前に未熟な自分を反省した方がいい。

### 【悪い出来事】

人間に限らず動物の脳には、悪いニュースを優先的に処理するメカニズムが組み込まれている。捕食者を感知するのにほんの100分の数秒しか要さないこのメカニズムのおかげで、動物は子供を産むまで生き延びることができる。システム1（直感）の自動作動は、こうした進化の歴史を反映している。危険は好機より優先される。危険に対する高い感応性は、自分が強く反対する意見が表明されたときにも現れる。（ダニエル・カーネマン、『ファスト&スロー』（下） p 103）

### ②【勝負執着癖】 ◎負けから何を学ぶか

勝負の世界ですから勝たなければならない。でも負けても、どの手が悪かったか、その手を指す時にどんな気持ちだったかを反省し、精進すればマイナスにならない。負けから何を学び成長するかが大事です。（谷川浩司、棋士、永世名人）

### ③【勝負執着癖】 ◎現状維持願望

改革というものはまず必ず、全体としてみれば改善であっても、大勢の勝ち組をつくる一方で、一部に負け組を生む。だが改革で不利益を被る人たちが政治的な影響力を持っている場合、潜在的な負け組は潜在的な勝ち組よりも積極的に、かつ強い決意を持って、その影響力を行使する。すると結果的にはこの人たちに好都合な改革になり、当初の計画より費用は高く効果は低い、ということになりやすい。

（ダニエル・カーネマン、『ファスト&スロー』（下） p 109）

## 悪癖 20. 一人相撲癖

「自分だけが頑張っている」という強い不満の心情は、いわゆる一人相撲の状況に陥っている時にみられる心理状態である。

この一人相撲的な状況にも二通りがあるようで、一つはチーム内において他人よりも自分の負担だけが重いと感じられる状況と、もう一つは他人の状況をよく観察していないで自分一人で先走っている状況の二つがある。一つ目の、自分の負担だけが突出して重い問題は、個人的な問題ではなく、そのチームのリーダーによる仕事の配分が不適切な場合に発生するもので、いびつな負荷の配分の見直しが必要になる。

悪癖として問題になるのは二つ目の状況で、他人の事情や状況の把握が不十分なために自分一人が皆から浮いた状態になってしまう問題である。この問題は確かに個性の強い人や個人戦を好む人が陥りやすい悪癖だが、このような状況に人を走らせる隠れた原因としてチームの目的や目標のあいまいさがある。個性が強く個人戦を好む人たちは、一人で空回りしないように日ごろからチーム内の他のメンバーに対する気配りや状況の把握に努めた方がよい。

### 【一人相撲癖の事例と処方箋】

#### 【一人相撲癖】事例① チームの士気の低下

『チーム内の士気が上がらない場合、自分ひとりが頑張っているという孤独感に陥り、モチベーションが下がってしまいます』

#### 【現場の処方箋】 ☆チームプレーの発揮を

チームの士気低下の原因には次のようなものが考えられる。

##### ① やらせ意識で行っている仕事

受身の姿勢で行っている仕事はいつしかルーチンワーク的な単純作業と誤認され、面白くない仕事と感じられ、言われたことだけを実施する仕事になってしまう。

##### ② 目標が設定されていない仕事

目標が明確でない仕事は、すなわち先が見えない仕事であり、どこまで頑張れば良いのか分からないため気力・体力の維持ができなくなる。

##### ③ 過酷なスケジュール（長時間・長期間残業）

受身の姿勢および無計画と無目標が過酷な長時間労働を生む本当の原因である。

##### ④ チームプレーの欠如

チーム内で助け合いが行われず、リーダーの率先垂範が行われず、適材適所に欠けている、特定の人に負荷が偏っている、日次会議など頻繁な情報共有・目的共有・目標共有・問題共有が行われず、などによってチームがチームとして機能していない。

これらの問題に対する改善を実行すれば自ずと道は開けてくる。

## 【一人相撲癖 こころの処方箋】

### ①【一人相撲癖】 ◎一人で抱え込んではいけない

【何でも一人でやるのならチームは要らない】

チームや組織は、一人では出来ない仕事をやるために発案されたものだ。部下の技量が心配だから任せられないと言う発言は、私はリーダーとして部下を育てられないダメなリーダーですと宣言しているのに等しい。私がやれば“こんなにうまくできます”などと言いたいのなら全くの認識不足である。プロジェクトは個人戦ではなく組織戦なのだ。

【責任】

生真面目な人ほど面倒な仕事を任されたり、重大な責任を負わされたりしますが、それがあまりにもその人のキャパシティを超えていたら、当然、失敗が多くなります。そんなとき、「自分が悪いんだ」とすべての失敗を背負い込んだら逃げ場がなくなって、自ら命を絶つ以外に道がなくなります。こういう場合には、「がんばってみました、これ以上できません」と開き直ったほうがいいのです。

(畑村洋太郎、『失敗学の法則』p 1 1 9)

### ②【一人相撲癖】 ◎一人の人間であるようなチーム

チームプレーに最も必要なことは、その目的・目標に対しての共感である。共感のないところに自発的な行動は生れない。共感度が低い情報共有では、やらされ感による他律的な行動ばかりで取りこぼしが多い。共感とは人間における感情の領域に属し、情報共有は合理性の領域に属している。感情の領域と合理性の領域の整合性がとれた時に人もチームもその最大の能力を発揮する。

【あたかも一人の人であるように】

(改善の) 一つは商品をつくってからお客様にお届けするまでのプロセスを一貫したものにすることです。商売は本来、自分で仕入れて、自分で売ることが一番良いのです。なぜなら、その商品の特徴がどういふ点で、どのようなお客様にマッチするかということをよく理解して、お客様に提案できるからです。しかし、組織が大きくなると仕入れから販売まで一人で行うことは不可能です。そのために、仕入れと販売の役割を分担していても、あたかも一人の人であるように、情報を共有化することが大切です。

(鈴木敏文、セブン&アイ会長)

### ③【一人相撲癖】 ◎知恵は万代の宝

英知は、その人一代の宝で終わらせるのではなく、未来の人々に広く受け継がれ永遠に育まれるべき宝物である。開発チームにおける知恵も個人が抱え込んでいるだけでは“1”の力にしかならない。10人がお互いの知恵を全員に伝えれば一人の力は“10”となり、全体の力は“100”となる。個人戦ばかりをやっている10人のチームは“50”の負荷に耐えられず、簡単にプロジェクトは行き詰まり、組織戦ができる10人のチームは“50”の余力でもって仕事を遂行できる。

知恵の継承は人から人へと行い、知識の継承は新鮮なドキュメントによって多数に拡散する。これが現代の開発チームにおける組織戦の基本となる。

#### 【知恵は万代の宝】

その人の身についた知恵は、その人の宝であるだけでなく、後の世の人にとってもなくし得ない、永遠の宝になるという意。（故事ことわざ辞典 <http://kotowaza-allguide.com/>）

## 悪癖 2 1. リスク不感症癖

コスト競争だ、利益第一主義だという掛け声の中にあつて、開発業務のアウトソーシングやオフショア発注を無定見に進める内に、ノウハウ伝達の不良やコミュニケーションの断絶により開発工程間の INPUT/OUTPUT の整合性が崩れ大失敗を招いている。

プロジェクトにおける最大のリスクは情報の分断である。情報を分断するあらゆる行為や状況はプロジェクトの最も危険なリスクだと思うべきだ。情報分断の最も典型的な例は、細分化された組織形態および細分化された開発工程にある。細分化は容易な行為だが、反対に統合化は最も難しい行為だと思った方がいい。

そういうわけで、自分たちの開発組織の現状を振り返ってみて、不必要に組織が細分化されてはいないか、不用意に工程を複数の外注に分割発注してはいないか、チーム内の役割分担が複雑に細分化されてはいないかなど検証する必要がある。

自分たちの開発組織において発生している不具合や問題などのレベルや発生率・件数について慣れてしまつて特に問題視していない状況に陥ってはいないだろうか。少々のバグなどでは驚かないようになってバグ慣れしてはいないか。

## 【リスク不感症癖の事例と処方箋】

### 【リスク不感症癖】事例① リスク不感症

『最近では開発工程の分業化が進み、設計からテストまでを一貫して受注していないことによるリスクがある。たとえば設計工程だけを受注した場合、実際にプログラム製造を行う過程でしか見えてこない設計の問題を見落としやすい危険性が増えている。このようなリスクを減らすためには設計工程において製造以降を意識しなければならず、過去の設計ミス在设计に反映する必要がある。さらにそのノウハウを蓄積および共有する必要も出てくる』

#### 【現場の処方箋】 ☆あたかも一人の人間であるかのような開発組織を

一つの開発組織ですべての開発工程を担当した場合でも、前工程におけるミスは工程を下るに従ってその悪影響は比例級数的に拡大していく。要件定義の誤りは複数個所の基本設計の誤りを生み、基本設計の誤りはさらに多くの詳細設計の誤りを生み、それらの多数の誤りはコーディングの誤りに直結し、テスト工程は間違いなく大混乱に陥ることになる。

そのように有機的に強力な相互関係をもっている各開発工程をコスト削減のために複数社に分割発注したらどのような結果に陥るのか冷静に考えれば誰にでも分かることである。利益増出に頭が支配されているマネジメントにはその恐るべきリスクが全く見えていないか、もしくはそのリスク排除は現場の仕事であって自分の責任ではないかのように思っているのだろう。工程と工程の間を斧でバッサリと切れれば血を見るのは当り前のことだ。開発工程を分割した場合に起こる問題を理解し、それに対する有効な防止策を講じるのは現場の開発者ではなくマネジメントの仕事である。今求められているものは、強力な要件定義力と全ての工程および組織を束ねる統合マネジメント力の二つだと言える。



## 【リスク不感症癱 こころの処方箋】

### ①【リスク不感症癱】 ◎火中の栗を拾う

自分たちの持ち時間がすでにタイムアップしているという認識もなく、まさに燃え盛る火の中に爆弾を自ら投げ入れ自爆する人間や組織は後を断たない。いくつかの例をあげてみる。

- ①リリース直前の仕様変更
- ②無許可・無評価のソフトウェアの実稼動システムへの投入
- ③正規の発注書なしの開発着手
- ④仕様未凍結での開発の事前着手
- ⑤要求仕様書なしの想定に基づく設計
- ⑥基本設計書なしの詳細設計
- ⑦詳細設計書なしのプログラミング
- ⑧評価仕様書なしの総合評価

これらの行為は一般的に“無理筋”と言われるもので、必ず失敗する運命にある。

### 【火中の栗を拾う】

自分の利益にはならないのに、そそのかされて他人のために危険をおかすことのとえ。また、あえて困難なことに身を乗り出すことのとえ。

(故事ことわざ辞典 <http://kotowaza-allguide.com/>)

### ②【リスク不感症癱】 ◎興味とリスク

他人に興味がない、仕事に興味がないこと自体がリスクである。

- ・自分に関係ないという考えの人のリスクは高くなる。
- ・仕事に愛着をもてない人のリスクは高くなる。

### 【リスク判断】

人間のリスク判断の特徴は、理性よりも感情に従い、本筋とは関係のないことに簡単に惑わされ、低い確率と無視できるほど低い確率の差を正しく見分けられない。

(ダニエル・カーネマン、『ファスト&スロー』(上) p 206)

### ③【リスク不感症癖】 ◎その気があるか

また失敗しても仕方ないと思っている人の失敗の確率は非常に高い。もう失敗はしたくないと思っている人の失敗の確率は低い。

- ・ 改善をする気の無い人のリスクは高くなる。
- ・ 改善する知恵の無い人のリスクは高くなる。
- ・ 同じやり方しか繰り返せない人のリスクは高くなる。
- ・ 失敗の検証や改善を行わない人のリスクは高くなる。

#### 【モチベーション】

モチベーションの炎はずっと燃え続けるわけではない。ゆらいだり、消えてしまったり、また燃え上がったりするもので、燃やすには燃料が必要だ。動機づけはこれでいいということはけっしてない。いつまでもやる気でいられる人などはいない。モチベーションを持続させる努力が必要なのだ。

(ピーター・グレン、『それは私の担当ではありません』)

### ④【リスク不感症癖】 ◎人は必ずミスをする～リスクは人にあり

リスクは人にあり、モノやカネ自体にはない。実はあなた自身が最大のリスクなのだ。

#### 【ヒューマンエラー】

事故原因の80%はヒューマンエラーが原因と言われている。(ジェームズ・リーズン)

すべての失敗はヒューマンエラー（人的要因が主因となる失敗）である。(畑村洋太郎)

### ⑤【リスク不感症癖】 ◎リスクは人にあり

一歩前に出ればリスクは半減し、一歩後退すれば倍増する。”待ち”の姿勢では仕事はどんどん溜まり、一歩前に出て現場でさばればリスクは減少し時間も節約できる。

#### 【リスクの法則】

- ・ 自分の責任や仕事に勝手に境界や垣根をつくる人のリスクは高くなる。
- ・ 他人の意見を聞かない独善的・自己中心的な人のリスクは高くなる。
- ・ 誰かがやってくれるだろうというような無責任な人のリスクは高くなる。
- ・ 助けたり・助けられたりするチームプレーのできない人のリスクは高くなる。
- ・ 自分やチームの手持ちの時間や残された時間が分からない人のリスクは高くなる。

## ⑥【リスク不感症癖】 ◎他人依存は自分を弱くする

- ・他人に依存するところからリスクは発生してくる。
- ・他者依存・自律性のない人のリスクは高くなる。
- ・相互依存的な寄りかかり関係の人々のリスクは高くなる。

### 【自らの貢献は何か】

自らの貢献は何かという問いからスタートするとき、人は自由となる。(ピーター・ドラッカー)

## ⑦【リスク不感症癖】 ◎私たちの責任

### 【責任の背負い方】

自分の失敗責任は最小化し、他人の失敗責任を最大化するような人は自己の成長もリスクの回避も無理だろう。失敗の現実を直視できない人のリスクは高くなる。失敗の原因を他者や物に求める人のリスクは高くなる。

### 【サービスについて】

私たちはいいサービスを受けてもいないし、提供してもない。品質が落ちているのもサービスが悪いのもあたりまえと、たいしてがっかりすることもなくなっている。サービスは落ちるところまで落ちているのだ。上に立つ者は何もしないし、商品は用をなさない。最初からきちんとやっていればこんなことはしなくてすむのだ。私達は「サービス経済」の中で暮らしているのに、サービスはなされていない。でも誰も気にもしない。「私の担当じゃありません」というわけだが、実際、誰の担当でもなくなっている。

(ピーター・グレン、『それは私の担当ではありません』)

## ⑧【リスク不感症癖】 ◎リスク化してしまった人たち

### 【リスクの自覚】

全ての仕事で最初にやることは、その仕事は何であるのかを知ることからしか始まらない。プロジェクトにおけるリスク回避は、まずそのプロジェクトの特質を十分に“自覚”することであり、準備段階において情報収集等の処置を講じ、作戦を練り、それに基づいた体制の準備をすることである。仕様要件も決まらないまま開発開始を行うことは、それだけで失敗・敗戦の十分な条件となる。分かっているそれを繰り返す人たちは、自分自身が“リスク化”してしまった人間だろう。

目的を共有・理解しない人のリスクは高くなる。顧客の求める価値が分からない人のリスクは高くなる。

### 【プロスペクト理論 (Prospect Theory) —リスク下における意思決定の分析】

八方塞がりになった人々が絶望的な賭けに出て、大損を免れるいちの望みと引き換えに、高い確率で事態を一層悪化させる選択肢を受け入れる。対処可能だった失敗を往々にして大惨事に変えるのは、この種のリスクテークだ。確実な大損を受け入れるのはあまりに苦痛が大きく、それを完全に避けられるかもしれない

という望みはあまりに魅力的である。その結果、起死回生の一手を打つしかないという決断に立ち至る。たとえば、すぐれた技術の登場で次第に追いつめられた企業が一発逆転を狙って残った資産を無駄に注ぎ込む、といったケースはこれに当たる。戦争でもこうしたことがよく起きる。敵の勝利はもう時間の問題だという事態になってからも、負けている側は敗戦を受入れがたいため、絶望的な戦いを続けることになりやすい。（ダニエル・カーネマン、『ファスト&スロー』（下） p 128）

#### ⑨【リスク不感症癖】 ◎リスクの原理

- ・ ヒトはリスクの発生源であると同時にその排除者である。
- ・ リスクの排除はリーダーによって主導的・自律的に実行されなければ大きな成果は望めない。
- ・ リスク排除はすべて人間関係がからんでくるストレスの多い活動である。このストレスを負う覚悟がなければリスクの障壁は越えられない。
- ・ リスクの排除なくしては価値ある仕事の完成は望めない。

#### 【リスク対応能力】

私たちには小さなリスクに対応する能力に欠けている。私たちはリスクを完全に無視するかむやみに重大視するかの両極端になり、中間がない。（ダニエル・カーネマン、『ファスト&スロー』（上） p 211）

#### ⑩【リスク不感症癖】 ◎備えあれば憂いなし

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れば、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。

#### 【死亡前死因分析（premortem）】

何か重要な決定に立ち至ったとき、まだそれを正式に公表しないうちに、その決定をよく知っている人たちに集まってもらう。そして、「いまが一年後だと想像してください。私たちは、さきほど決めた計画を実行しました。すると大失敗に終わりました。どんなふうで失敗したのか、5～10分でその経過を簡単にまとめてください」と頼む。この方法を死亡前死因分析（premortem）と言う。この方法には大きなメリットが二つある。一つは、決定の方向性がはっきりしてくると多くのチームは集団思考に陥りがちになるが、それを克服できる。もう一つは、事情をよく知っている人の想像力を望ましい方向に解放できることである。われわれは死亡前死因分析をやるべきだと思う。そうすれば、われわれが見落としていたリスクに誰かが気づくかもしれない。（ダニエル・カーネマン、『ファスト&スロー』（下） p 52）

## ⑪【リスク不感症癖】 ◎他人との摩擦を恐れず乗り越えよ

全てのリスクは人にある。それゆえにリスク解消には必ず他人との摩擦が生じる。他人との摩擦を恐れて何もしていないと時間ばかりが失われリスクは現実の問題となってしまう。取り返しのつかない問題は自分も他人も同時に撃沈させてしまう。言い難いというような情緒的素人的な心情は捨て、必要な要求は時を逃さず何度でも要求をする必要がある。それがプロと言うものだ。

### 【プロフェッショナル・スキルの習得】

プロフェッショナルの直感的なスキルの習得は、基本的には、質の高いフィードバックをすぐに得られるかどうか、そして練習し実践する機会が十分にあるかどうかにかかっている。専門的なスキルというものは、単一のスキルではなく、さまざまなスキルの集積である。プロフェッショナルといえども、自分の専門分野の一部には習熟しているが、それ以外については初心者同然ということは大いにありうる。

(ダニエル・カーネマン、『ファスト&スロー』(下) p 19)

## ⑫【リスク不感症癖】 ◎ザルの使用法

大きな石を取り除くためにいきなり目の細かなザルを使うことはない。石の大きさに比例した目の粗さのザルを使うことで、大きな石から順に小さな石を振り分けられることができる。レビューやチェックの順もこれと同じだ。始めに大きな仕様や基本機能の間違いないかのチェックを行い順にチェックの目を細かくして行けば良い。

### 【チェックリストの効用】

大勢の新生児の命を救った簡単なアルゴリズムを紹介しよう。生れて数分以内に赤ちゃんが正常に呼吸しない場合、脳障害や死亡のリスクが高い。だが麻酔専門医のバージニア・アプガーが1953年に採点法を確立するまでは、医師も助産婦も自分なりの判断で赤ちゃんが危険な状態かどうかを決めていた。その採点法は、五項目（心拍数、呼吸、刺激に対する反応、筋緊張、皮膚色）を三段階（0、1、2点）で生後1分と5分に評価を行う。アプガー・スコアは新生児死亡率の減少に多大な貢献をした。アトール・ガワンの『アナタはなぜチェックリストを使わないのか？——重大な局面で“正しい決断”をする方法』（吉田竜訳、晋遊舎）には、役立つチェックリストや単純なルールの例がたくさん紹介されている。（ダニエル・カーネマン、『ファスト&スロー』(上) p 328)

### ⑬【リスク不感症癖】 ◎リスクを排除する力～問題発見能力

個人ないしはチームのリスク排除力の構成要素は次の4つ。

①開発者の能力 ②開発手法 ③開発組織体制 ④開発組織文化

学習をしない人、効果的開発手法にチャレンジしない人、開発体制を柔軟に構築できない人、旧弊にまみれたいつものやり方しか出来ない人や組織は会社にとって大きなリスクとなっている。

#### 【利用可能性と感情】

めったにない出来事は過大な注意を引き、実際以上にひんぱんに起きるような印象を与える。私たちの頭の中にある世界は、現実の世界の複製ではない。私たちの頻度予想は、受け取るメッセージの頻度や期間、あるいは感情に訴える強さによって歪められる。

(ダニエル・カーネマン、『ファスト&スロー』(上) p 204)

### ⑭【リスク不感症癖】 ◎リスク排除による時間短縮

リスクとはプロジェクトの成功を阻害するすべての要因のことである。重大なリスクの早い時点での発見および排除は開発時間短縮・品質向上・コスト削減に大きく貢献するだろう。重大なリスクを早めに認識し、全工程に渡って継続的なリスク排除アクションを実行することが求められる。

- ・ 目的を共有・理解しない人のリスクは高くなる。
- ・ 顧客の求める価値が分からない人のリスクは高くなる。
- ・ お金だけが判断の第一優先の人のリスクは高くなる。
- ・ 利益の生み出し方が分からない人のリスクは高くなる。

#### 【臨機応変】

(編集委員) 北京五輪をきっかけに、ピッチでの問題解決力や自主性などに目を向けました。

(佐々木) 変わりましたね。試合中にベンチから、今はゾーン守備にしろとか言ったら遅い。北京五輪はチームを立ち上げて半年しかなくて、そこまでできなかった。臨機応変にやれるように選手にいろいろなアプローチや問い掛けをした。

(岡田) 結局はそこなんだ。自分の責任でリスクを負って判断するのが日本人の苦手なところ。サッカーをやるのは監督ではなく、選手。自分の責任でリスクを負うのが選手なんだ。監督にいわれていることだけをきちつとやるのでは、Jリーグでは勝てるかもしれないけど、世界では勝てない。

(岡田武史・佐々木則夫対談)

⑮【リスク不感症癖】 ◎リスク愛好者のみなさんへ

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。

【プロスペクト理論】

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（リスクをと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。（ダニエル・カーネマン、行動経済学者）

⑯【リスク不感症癖】 ◎選択

まず体の言う声に耳を傾けること。頭が言うところから始めると失敗する。「選択と集中」とは博打打ちの言葉である。自分たちが神でない限り選択は誤ることが多い。皮肉を込めて言えば、われわれ凡人の選択とは、迷いに迷って考えに考えた挙句に最悪の道を選ぶことと言えるのかも知れない。

【選好の四分割パターン】

- ・高い確率で大きな利得を手にできる見込みを前にすると、人々はリスク回避的になる。そしてギャンブルの期待値を下回っても、確実な利得を手にしよとする。
- ・最高賞金額が非常に大きいとき、人々は当たる確率が非常に低いことを無視する。人々は単に当たる確率ではなく、心楽しく夢を見る権利を買うのである。
- ・人々は巨額の損失の可能性がわずかでもあるときには、期待値に対して不釣り合いに多い額を保険に投じる。
- ・損失しか選べない状況ではリスク追求的になる。対処可能だった失敗を往々にして大惨事に変えるのは、この種のリスクテークだ。

（ダニエル・カーネマン、『ファスト&スロー』（下） p 127）



## 悪癖 2.2. 完璧主義癖

我々の経験則が示す通り、全てのものをいちどきに手に入れようとするほど全てのものを失う危険性が高くなってしまふ。完璧主義・完全主義は人や組織を異常に追い詰めるだけで決して妥当な成果を生み出すことはない。昔、バグ発生ゼロを宣言した開発者がいたが、その夢は決して実現することはなく、かえってチームメンバー間に不要な軋轢を生み出してしまった。

人や組織の思考や行動の組合せは何兆何京もあり、とても人知の及ぶところではない。我々ができることは、顧客価値の重要度の順および行動の優先度順に、限りのあるリソースを振り分けることだけである。それが結局、大きな不具合や障害を防止し、妥当な利益を生み出す唯一の現実的な方法だと言える。

### 【完璧主義癖の事例と処方箋】

**【完璧主義癖】事例① 全ての問題を発見しなければならないという思い込みが有効なレビューの実行を阻害している。**

『レビューは担当者における思い込みによるミスを除くのに必要なことだが、すべての面を網羅したような詳細にわたるレビューができない。初期開発時は規模が大きいため、詳細まで完璧に行くと相当な時間がかかりレビューアの負担が増える』

#### 【現場の処方箋】 ☆優れた要件定義書・失敗情報・重要機能順によるレビューを

レビューをする目的は成果物に含まれる誤りを正すことで、そのためにはその成果物はどうかという情報を前もって持っておく必要があり、その正しい姿とレビュー対象物を比較することでしか誤りを発見することも正すこともできない。

多くの設計製造レビューの実態は、そのような比較すべき正しい確固たる情報も持たずに、とにかく成果物の最初からすべての項目を逐次読み合わせて誤りらしきものを発見しようとするような愚かな行為が横行している。そのようなレビュー方法では、膨大な成果物を全件チェックすることなど不可能なことで、見つかった誤りらしきものもたまたま見つかったに過ぎない偶然の産物に過ぎないと言ってもよい。ポイントを絞ってレビューをすると言っても、何を基準にポイントを絞ろうとしているのかはなほ疑問である。

レビュー漏れの対策として、次回からは有識者を参加させてレビューをしたいという言葉をよく聞かすが、そのような優秀な有識者が都合よくレビューに参加できるケースなど実際にはほとんどない。

レビューの基準をもっていないチームにおいては有効なレビューは全く不可能である。レビューの基準として有効に働くものは、優れた要件定義書、過去の失敗情報および開発者における能力と経験の四つである。このような条件が必要であることもわきまえず、とりあえず読み合わせだけでなんとかレビューをするような行動は最初の思考自体が誤っている。

要件定義書については、もし開発リーダーが顧客の要求の骨子を把握・理解していたならば全件チェックできるだろう。なぜそれを実行しないのだろうか。

ボロな要件定義書は、ボロボロな初期設計書を生み出し、その初期設計書はもっと酷い詳細設計書とブ

プログラムコードを生み出すことは誰にでも容易に理解できることだ。

そんなボロボロな設計書をいくら全件チェックしたところでやりきれない以前に間違い・不明・疑問だらけになることだろう。その結果まともなレビューも行われず、なかにはレビュー自体をスキップするなどの更に愚かなチームもある。

有効なレビューの条件は次の通りである。

- ◎要件定義書は全件チェックを行い、優れたレベルに持ち上げること。
- ◎優れた要件定義書に従い、レベルの高い設計書・コーディングを作成すること。
- ◎開発の過去の失敗情報を収集し、レビューの基礎情報としておくこと。
- ◎能力・経験のある開発者でチームを編成すること。
- ◎レビューは重要機能順および失敗の多い部分について優先的に行うこと。

## 【完璧主義癖 こころの処方箋】

### ①【完璧主義癖】 ◎時間を無駄にする方法

妥当であれば、大幅な時間の節約になる。完璧主義のせいでパニックに襲われたことが何度かある。完璧な質を求めるのではなく、許容できる質を考えるようにするのが主な治療法である。

(G. M. ワインバーグ、『コンサルタントの工具箱』)

### ②【完璧主義癖】 ◎最初から完全を望まないこと

最初から完全を望んでも普通は適わない。ましてチェックの対象物の正体をおぼろげにしか把握できていないものを完璧に仕上げるなどできるわけもない。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、チェック作業中においては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。

## 【減災という考え方】

今後の復興にあたっては、大自然災害を完全に封ざることができるという思想ではなく、災害時の被害を最小化する「減災」の考え方が重要である。(御厨貴、東大名誉教授、『復興への提言』)

### ③【完璧主義癖】 ◎完璧さとシンプルさ

#### 【シンプル・イズ・ベスト】

もともと多くの問題は単純な原因で発生しているか、単純なものが組合わさって発生しているかだろう。図や表にすることで、それまで見えなかったことが見えてくるようになり、複雑な事象も単純な事象の組み合わせであることが判明する。すべからず物事を単純化する思考力を鍛えよう。

## 【完璧とは】

完璧が達せられるのは、付け加えるものが何もなくなった時ではなく、削るものが何もなくなった時である。(サンテグジュペリ)

### ④【完璧主義癖】 ◎異常系処理こそ重要

製品において正常系が正常に働くことは当然で、その製品の優劣をつけるのが異常系の処理の出来栄であると言える。異常系も正常に働かせなければならない。

## 【フォールトトレランス fault tolerance (耐障害性/故障許容力)】

システムエラーを防ぐ上で重要なのは、完璧なシステムを作ることではありません。人間がエラーをしないような、あるいはエラーをしたときすぐに善後策が打てるようなシステムを作ること、「人間はミスをする」ということを前提にしたシステムを運営することなのです。(畑村洋太郎、『失敗学の法則』p 90)

## 悪癖 23. パニック癖

パニックとは、ある緊急事態を目の前にした場合何も対応策が浮かばず、いわゆる「頭が真っ白」になってしまいお手上げの状態に陥ることを指している。特に未知の事象や経験の浅い事象が何の前ぶれもなく突き付けられた場合に、人や組織は燃え盛る火をただ呆然とながめているような状態に陥り、さらにはやるべきではなかった行動に走り最悪の結果を迎えることもある。

「幽霊の正体見たり枯れ尾花」ということわざに言う通り、冷静にその問題を見つめさえすれば大した問題ではなかったという場合も少なからずある。

### 【パニック癖の事例と処方箋】

#### 【パニック癖】事例① 集団パニック症候群

『緊急障害対応となると、チームのコントロールよりも障害対策が優先される結果、誰が何を行うのかわからず混乱してしまうことが多い』

#### 【現場の処方箋】 ☆ 平時において合理的な問題対応の訓練を積んでおくこと

これは「集団パニック症候群」といわれる病気で、突然発生した重大障害を目の前にしてチーム全員が冷静さを失い右往左往した結果、さらに大きな二次障害を起こすことも珍しくはない。単一の障害でも混乱するようなチームなら、同時に発生した障害が四つも五つもあれば短時間に障害を終息させることは絶望的で長期間の対応が必要になることもある。

集団パニックを起こさないためにはリーダーの冷静な問題分析力、的確な判断、および素早い指示・統率が必要となる。普段の開発行為においてこれらのことができていないリーダーにおいては、緊急時における対応は全く期待できない。平時における問題対応と緊急時における問題対応の内容は基本的に同じで、違いは対応行動の時間の長短にあるだけである。

問題対応の原則は以下の通りです。

- ① 障害に関する情報・データを収集する。
- ② 収集した情報・データを分析する。
- ③ 分析内容から障害の原因を特定する。
- ④ 対策を打つ。

リーダーは、全員に全ての情報を共有させつつ、上記の手順ごとに各担当者に対して適切に作業を割り振り、段取りよく対策を指示する必要がある。

## 【パニック癖 こころの処方箋】

問題事象の冷静な観察・判断と経験の積み重ねがパニック癖の最も効果的な処方箋です。

### ①【パニック癖】 ◎いつやるの？今からではもう遅いでしょ！

市場障害のバグ修正において影響度の調査が不十分で、更にまた別のバグを出してしまう。最悪の二重障害である。バグ修正の時点で影響度の調査を始めると遅すぎる。設計・製造・評価の工程において既に仕様変更に関する影響度表を完成しておかなければ二重障害は防げない。火の手が上がってパニックになっている頭で修正の影響範囲を短時間で調べることは極めて困難である。有能な開発者でもバグを出す、無能な開発者との違いは、バグが発生した時点ですでにその原因と影響範囲の当たりがついているものだ。

### ②【パニック癖】 ◎マルチタスクに学ぶ

昔のOSは一度に一つの処理しか実行できない逐次処理のシングルタスクだった。現在のOSはCPUの性能向上もあって、複数のタスクをタイムシェアリングによって同時並行的に処理を行うマルチタスクが可能である。一方、人間はシングルタスクしかできないようになっており、一時に複数の仕事が降りかかって来た場合や、複数の敵に遭遇した時にはパニック状態になってしまう。複数の仕事が同時に発生した場合の基本はタイムリミットが迫っているもの及び重要性の順に逐次処理するしかないが、状況が許せば自分の手持ち時間を8対2に割り振って二つの仕事を同時並行的に進めることも可能である。実行すべきことを全て把握できている上級の技術者においてはさらに多くの仕事を同時並行的に進めることができるのかも知れない。

## 【マルチタスク】

マルチタスクとは、複数の作業を同時に並行して行うことである。もっぱら、コンピュータが複数の処理（タスク）を同時に並行して行うこと、または、そのような処理を実現するコンピュータシステムを指す。

（IT用語辞典BINARY <http://www.sophia-it.com/>）

### ③【パニック癖】 ◎時間を制する者は全てを制す

不要不急な要件の排除やリスクの排除によって開発チームは多くの時間を獲得するだろう。これらの時間はチームに対して顧客価値の高い新機能の開発に集中することを可能にし、また新技術の習得に必要な時間を生み出すことだろう。チームの技術能力の向上はさらにスピードと柔軟性を発展させ更なる顧客の満足度に寄与するだろう。

## 【時間】

私たち人間にとって、時間は究極の有限のリソースである。

（ダニエル・カーネマン、『ファスト&スロー』（下） p 260）

#### ④【パニック癖】 ◎顧客価値の優先順位を知る

顧客が何に優先順位をおいているのかを知るためには、まず顧客の立場になって顧客と密接なコミュニケーションをとり、次にプロとしての常識力を発揮する必要がある。

ある顧客の店舗システムのソフトウェアを更新したところ不具合が発生した。顧客からはすぐに対処するようとの矢の催促。パニックになった担当者は必死になって不具合の原因調査を始めた。その間、店舗システムはバグを抱えたまま稼動していた。最初にやるべきことは、バグの修正ではなく、店舗システムを元の問題のないバージョンに戻すことであった。

#### 【アジャイルの原則1】

アジャイルの最優先事項は顧客を満足させることであり、これは価値あるソフトウェアの早期かつ継続した提供を通して実現される。顧客の要求は機能単位に分割され顧客価値の優先順位の高い順に開発される。(ケン・シュエイバー+マイク・ビードル、『アジャイルソフトウェア開発スクラム』)

## 悪癖 2 4. 怠け癖

確信犯的な「怠け癖」は情けないこと以上に許しがたい悪癖だと言える。自分がやるべきことを知っており、実行する能力も時間もあったのにかわらず、意識的にそれを実行しないということは、業務上においては一種の犯罪行為だとも言える。

ただし注意が必要なことは、新人や経験の浅いメンバーがやるべきことだと知らなかったことをしなかった場合や本人が体調不良等の病気のために実行できなかった場合はこの範疇に含めてはいけないうことである。

### 【怠け癖の事例と処方箋】

#### 【怠け癖】事例① いわゆるサボリ問題

『業務に関係ない雑談や、ネットサーフィン、携帯操作等、多少なら構わないと考えているが、頻繁に目につき、そのあげく残業している人がいるというのはどうということ？と感じている。周囲の人のモチベーションは著しく低下してしまう。注意をするタイミングが掴めないのと、注意することで自分との関係が悪化するのではという心配があり、注意するのをためらってしまう』

#### 【現場の処方箋】 ☆常習的なサボリ行為には警告を

業務中に業務以外の私的なことに時間を費やすことをサボリ行為と言う。たとえばネットゲームをしたり、居眠りをしたり、長々と井戸端会議をしたり、果ては株の取引をしたりなどパソコンとネットワークを使った常習的なサボリを目にすることもある。このような人たちは自分の仕事や人生をあまく見ているとしか思えない。常習者を見つけたら警告する必要がある。ただその場合の言葉の使い方には注意が必要だ。その行為そのものを指して「いつも〇〇をしているようだけど止めた方がいいよ」とか「こんなことやってまずいよ」などという直接的な言い方では逆うらみを買うだけだろう。本人はまずいことを承知でやっている場合が多いので、婉曲法やユーモア的な表現でも十分に相手の心にグサリと刺さるだろう。たとえば、「暇みたいですね」とか「これを調べていただけませんか」とか「〇〇について教えていただけませんか」などの問いかけをタイミングよく行うことが良い。それでも何ヶ月も止めない場合は上長に知らせるべきだろう。私の経験では、そのような常習者はみな例外なく遠からず会社を辞める結果を招いている。



## 【怠け癖 こころの処方箋】

### ①【怠け癖】 ◎ダラダラ雑談には終了宣言を

不良なコミュニケーションにより時間は失われる。盗まれた時間にはどのようなものがあるだろうか。長電話、長話、何も決定しない会議などの他にどのようなものがあるか考えてみよう。

### 【会話】

二流以下の連中が、お互いに自分の頭脳の中身を陳列し合う共進会。ただし、誰も彼も自分の商品を並べ立てるのに忙しく、隣人が並べてみせる商品を眺める余裕など、ぜんぜんないのが普通。

(A. ビアス、『悪魔の辞典』)

### ②【怠け癖】 ◎時間の落穂拾い

無駄な時間はあちこちに落ちている。異常に長い井戸端会議、手際の悪い社内会議、段取りの悪い仕事のやり方、自分でやる必要の無かった作業、手抜きで失敗した作業のやり直し、自分勝手な想像でやった仕事のやり直し、出席する必要のなかった会議、などなどいくらでも有るだろう。今からでも良いからこれらの時間を拾い集めよう。

### 【ダラダラ会議の撲滅法】

判断の独立性（ひいてはエラーの相関性の排除）を保つ原則は、会議にさっそく応用できる。大方の企業の経営幹部は一日の大半を会議に費やしていると想像されるが、会議にあたって簡単なルールを決めておくと役に立つ。それは、議題について討論する前に、出席者全員に前もって自分の意見を簡単にまとめて提出してもらうことだ。こうしておけば、グループ内の知識や意見の多様性を活かすことができる。通常の自由討論では、最初に発言する人や強く主張する人の意見に重みがかかりすぎ、後から発言する人は追随することになりやすい。（ダニエル・カーネマン、『ファスト&スロー』（上） p 127）

## さいごに

ここで取り上げた以外にもたくさんの悪癖があることだろうが、いずれにしてもこれらの悪癖は、最初は自分の身を守るためにやむを得ずとった行為であったに違いない。しかしそれも何度も繰り返され過剰になってしまふと、自分の身を守るどころか返って自分の身を滅ぼすことになってしまうだろう。

何事も、「過ぎたるは及ばざるより悪し」なのである。

体にこびりついた、これらの垢を落とし、清々と仕事に励んだ方が余程ましな結果を生むだろう。

あの坂本龍馬も次のように言っている。

**「日本を今一度せんたくいたし申候」**