

プロマネバトル



Know yourself as well as your enemy.

敵を知り己を知れば、百戦危からず

知彼知己者、百戦不殆 （孫子・謀攻篇）

目次

はじめに p 1

第1章 利己主義との闘い p 2

- # 1. 貴社ますますご清栄のことと存じます p 2
- # 2. ものごとの頼み方 p 2
- # 3. お宅の主任さんのせいで4人が辞めると言ってます p 2
- # 4. ウンコのそばを離れるな p 3
- # 5. 数千万円の請求書を突き付けてきた外注 p 3
- # 6. プロジェクトレスキューに手を挙げた志願者たち p 4
- 【利己主義について】 p 4
- 【思いやりの欠如】 p 5

第2章 不寛容さとの闘い p 7

- # 7. お前たちで徹夜の配信作業をやれと言ったS E部長 p 7
- # 8. 死刑執行台に立たされた仲間 p 7
- # 9. 隠密20人衆 p 8
- # 10. 機密設計書の漏洩 p 8
- # 11. 営業努力 p 8
- 【不寛容さ】 p 9

第3章 不信感との闘い p 10

- # 12. 隣同士でメールをやりとりする人たち p 10
- # 13. ご冗談を p 10
- # 14. 障害報告における弁明 p 10
- # 15. 経営陣の不安を一掃した顧客からの言葉 p 11
- # 16. 本当にその通りやっただけですな p 11
- 【不信感】 p 12

第4章 感謝心喪失との闘い p 13

- # 17. 開発はもっとちゃんとやれよ！ p 13
- # 18. 前代未聞の開発見積り額0円の提示 p 13
- # 19. できることは何でもすると言ってくれた顧客 p 14
- # 20. 雪の降る深夜の店舗待機 p 14
- # 21. 上手いかなかったらうちにおいて p 15
- 【感謝の念の希薄化】 p 15

第5章 利益至上主義との闘い p 1 6

- # 2 2. 電話での見積り金額の半額カット要求 p 1 6
 - # 2 3. もうお前たちには発注しないと言いつつSE部長 p 1 6
 - # 2 4. それならイヤと言った営業部長 p 1 6
 - # 2 5. それでも高いとしか言わない営業課長 p 1 7
 - # 2 6. システムダウンログ記録用フラッシュメモリーを取ろうとしていた p 1 7
- 【利益至上主義】 p 1 8

第6章 専横強権主義との闘い p 1 9

- # 2 7. 開発指示なきプロジェクトの開発完了処理要求 p 1 9
 - # 2 8. 再三に渡る開発開始指示要求が無視された結果 p 1 9
 - # 2 9. 一カ月後のリリース要求 p 2 0
 - # 3 0. 指揮権の侵害 p 2 1
 - # 3 1. 失敗は下請けのせいなのか p 2 1
 - # 3 2. 上司を見張れといった上役 p 2 2
 - # 3 3. 「なぜこのビジネスプランがいけないのか」と言った役員 p 2 2
 - # 3 4. 文化大革命の旗を降ろさせた p 2 2
 - # 3 5. 早朝特訓への仕返し p 2 3
 - # 3 6. プレゼンで遅い悪い高いと罵った企画部マネージャ p 2 3
 - # 3 7. 契りの会 p 2 4
- 【専横強権主義】 p 2 5

第7章 孤立分断化との闘い p 2 6

- # 3 8. つぶされた新人 p 2 6
 - # 3 9. うつになって会社を辞めた p 2 7
 - # 4 0. 人生至るところ青山あり p 2 7
 - # 4 1. お互いに話をしないSEたち p 2 7
 - # 4 2. 組織崩壊の一里塚 p 2 8
- 【孤立分断化】 p 2 8

第8章 狭い視野との闘い p 3 0

- # 4 3. 人手不足で客先クレームに回答できません p 3 0
- # 4 4. 「これ以上無理です」が顧客の逆鱗に触れた p 3 0
- # 4 5. 部長！数千万円余りました p 3 1
- # 4 6. 大人の対応とやらで p 3 1
- # 4 7. 未検証・未承認の真夜中のレジストリー配信 p 3 2

- # 48. 50年の伝統的な方式です p 32
- # 49. そのように高い目標は今の内に取り下げたらと言った役員 p 33
- # 50. 三カ月間は好きなこととしていて良いよ p 33
- 【狭い視野】 p 34

第9章 未熟な人間性との闘い p 35

- # 51. 本見積りは確定した金額ではありません p 35
- # 52. 「見積り依頼者高リスクのため上積みしました」というメモ書き p 35
- # 53. 毎日問題ありませんと報告する開発者たち p 36
- # 54. なぐりあい顔にあざを作った派遣メンバー p 36
- # 55. 評価未完了で出荷承認を品証に迫る開発責任者 p 37
- # 56. テスト未完了ソフトを客先検証にリリース p 37
- # 57. 個人同士によるマスターソフトの受け渡し p 37
- # 58. こうなっちゃいました・どうしましょうか症候群 p 38
- # 59. 呼び出しに応じなかったプロジェクトリーダー p 38
- # 60. 会社の駐車場で車になんども傷をつけられたA氏 p 38
- # 61. 営業マンが坊主頭になった p 39
- 【人間性に対する無知】 p 39

非科学的思考との闘い p 44

- # 62. これいくら位かかる? p 44
- # 63. 目標値なき開発組織の行く末 p 44
- # 64. もう一人のプロマネの投入 p 44
- # 65. もう1チップのRAMが必要になってしまった p 45
- # 66. 自殺回路 p 46
- # 67. 障害率0.001%の誇大報告が顧客の逆鱗に触れた p 46
- # 68. 開発費を使い切ってしまった p 47
- # 69. 空のマスターディスクがリリースされた p 47
- # 70. もう一発なぐらせろという提案 p 48
- # 71. 休日の200店舗サーバーロック p 48
- # 72. 落城 p 49
- # 73. 8連続バグ発生の客先謝罪で開発費増額を切り出した p 50
- # 74. 市場稼働で暴走したマシン p 50
- # 75. 共倒れしたバックアップシステム p 51
- # 76. 粘着質な客先担当者 p 52
- # 77. コストセンター対プロフィットセンター p 52

- # 78. 最初のカイゼン活動 p 53
- # 79. カイゼン活動の威力 p 53
- # 80. 世界初の Windows NT ターミナル p 54
- # 81. 独自 OS か Windows NT か p 55
- 【科学的思考の欠如】 p 55

第11章 社会性欠如との闘い p 60

- # 82. 担当者レベルに丸投げ放置されていた物件 p 60
- # 83. 誰も手を挙げないリーダー選定会議 p 60
- # 84. 何も仕事をしない主任さん p 61
- # 85. それでも帰るの p 61
- # 86. 誰も現場を見にも行っていなかった p 62
- # 87. こんなことは良くあることだと言った人 p 62
- # 88. おれは知らないと言った課長 p 63
- # 89. ただの承認印 p 63
- # 90. 不倫相手の女に会社に乗ら込まれたB氏 p 63
- # 91. トップダウンとボトムアップ p 64
- 【社会性の欠如】 p 64

第12章 時間との闘い p 68

- # 92. RE : RE : RE : p 68
- # 93. 四面楚歌 p 68
- # 94. 不安にかられたテスト店舗導入 p 69
- # 95. 新装開店時に立ち上がらなかったシステム p 69
- # 96. 天才プログラマーは本当にいた p 70

第13章 闘い済んで日が暮れて p 71

- # 97. 泣くなプロマネ p 71
- # 98. ホテル予約してあります p 71
- # 99. 午前零時の会話 p 72
- # 100. N部長斃れる p 72

参考文献 p 73

引用 p 73

はじめに

ソフトウェア開発の現場は毎日が戦場のようであり、何年かに一度は、もうこの仕事から足を洗いたいと真剣に悩むことがあります。すべての仕事は問題解決業務であると言われるかもしれませんが、それにしてもソフトウェア開発プロジェクトのリーダー職は度を越して過酷な業務です。

ソフトウェア開発における問題点を表面的に集約すれば、要件定義問題、見積り問題、開発能力を含めた生産性問題の三つに集約することができます。これらの問題を改善する手法やツールが数多く存在しているにもかかわらず、一向にソフトウェア開発は楽になるどころか日に日に苦しくなり、その辛酸地獄から脱出できる光明は見えてきません。

ソフトウェア開発における問題点を写真のポジ画像で見ている限りは、いつまでたっても決まらない要求仕様の問題、開発費不足や開発期間不足の見積り問題、混乱している開発プロセスやロクな設計書もないような開発による超低生産性の土方的開発問題などが見えるばかりで、一向にそれらの問題に取り組む意欲は湧いてきません。

一方、これらの問題を、反転されたネガの画像で見ると、別の違った問題点が浮かび上がってきます。何が見えてくるのかと言えば、私たちの人間としての多くの欠点や弱点が見えてきます。それらは例えば、「利己主義」、「不寛容さ」、「不自信」、「感謝心の喪失」、「利益至上主義」、「専横強権主義」、「孤立分断化」、「狭い視野」、「未熟な人間性」、「非科学的な思考」、「社会性の欠如」、「時間認識の欠如」などがあります。ソフトウェア開発における要件定義問題、見積り問題、開発能力問題の解消レベルは、裏に隠れているこれらの問題の解消レベル以上には絶対に到達できません。

人材育成の現場において問題の解を提示し、育成対象者においてはその内容に一定の理解を示しているにもかかわらず一向に行動に移せない状況が少なからずあることは多くのリーダーたちが経験するところです。このことは個人の技術力が10であり人間力が5の場合、実際に発揮できる技術力は5以下に抑えられてしまうということを証明していると言えます。

すなわち人間力の向上と技術力の平行的な成長過程において常に人間力の先行的な成長が必要になってくるということです。

このような視点に立って、戦場とも言える私たちの仕事において私たちが最初に闘いを挑むべき対象の優先順位を間違えないようにする必要があります。

本書は、人間の弱点や欠点、すなわち人間力の視点からソフトウェア開発の現場におけるさまざまな問題を、戦場における闘い方になぞらえて、100件の事例に基づき解説を試みたもので、読者のみなさんの明日の仕事にいくばくかの光明がさせば幸いです。

第1章 利己主義との闘い

1. 貴社ますますご清栄のことと存じます

障害報告のおわびに品質保証責任者と一緒に客先に行った時のこと。冒頭、品質保証部の責任者が、いつもの様に障害報告書をそのまま読み上げ始めた。冒頭の文章は、「貴社ますますご清栄のことと存じます」という例のマニュアル通りの文章だった。そこで客先システム部の責任者の逆鱗に触れてしまった。あなたたちのおかげで、弊社は一向にご清栄ではありません、と。品質保証の責任者は、それからしばらくの間説明を続けることができず、凍りつくような雰囲気は漂っていた。それ以来、客先宛の障害報告書にはこの文章は使わないことにした。

相手の心情を理解しないおわびはおわびにならないということだ。

2. ものごとの頼み方

ある仕様の知識がなく、そのエキスパートである技術者に教えて欲しいと頼みに行った。その人は忙しい最中だったようで、大声で、今おまえと話をしている暇などないと怒鳴りちらし始めた。最初は、突然の権幕にビビッたが、「あなたはこの仕様に関しては組織随一だとみんなが言っているので、こうしてお願いにきましたが、何で怒鳴らなければいけないのですか」と問うた。

頭に血がのぼっていたその人はとたんに相好をくずして、「怒鳴ってご免、今忙しいので残業時間に来れば教えてあげる」と言った。

教訓 「理屈だけでは通らないことも情を添えれば通ることもある」

3. お宅の主任さんのせいで4人が辞めると言ってます

その部下は恐ろしく頭の良い技術者だった。しかし重大な欠点を持っていた。成功の原因はすべて自分のおかげで、失敗の原因はすべて他人のせいだという姿勢が極端に強かった。自分で責任を負うことを極端に嫌った。ある日、協力会社の責任者から、その技術者の下で働いている複数の技術者が今の仕事から外してくれと言っており、それができなければ会社を辞めさせてもらうと言っている。そこで何とかしてくれという強いクレームを受けた。そこまでひどい状態になっているという認識がなかったので、協力会社に行き詳しく状況を聞いた。さらにその技術者の同僚を呼んで状況確認をした。答えはみな同じだった。その同僚も同じようにその技術者とはもう一緒に働けないと訴えていた。技術能力が抜群であったとしても基本的な人間性に大きな欠陥をもつ人間は使えないということだ。



教訓 「人の本当の優秀さは人間性の中に現れる」

4. ウンコのそばを離れるな

危機に陥ったプロジェクトをレスキューチームが必死にカバーしている最中のことだ。残業に疲れている丁度その時、担当営業が数名陣中見舞いとかでリポビタンを数ケース持参してやって来た。レスキューに入ってから一か月も経つというのに同じプロジェクトのメンバーであるはずの営業部がこの日初めて来た。他のプロジェクトでの仕事を抱えつつこの問題プロジェクトの支援に入って来たプロマネはその晩は虫の居どころが悪かった。健康そうな顔色の営業マネージャに対して、「とりあえず差し入れ有難うございました。でもずいぶんとお久しぶりなことです。このプロジェクトは誰も近寄りたくないウンコのようなものですが、あなたたちは営業部とは言え元々このプロジェクトの一員なのでから最後までこのウンコから離れないようにしてください。それだけは忘れないでくださいね」と言った。

教訓「ひとは自分の得にならない事に対しては、自分事さえ他人事になってしまう」

5. 数千万円の請求書を突き付けてきた外注

つぶれかけたと言うよりもつぶれてしまったプロジェクトのレスキューに入った。ダウンしてしまった前任のプロマネの席について一週間がたったころ、ある外注の営業担当マネージャが「初めまして。〇〇会社の営業の△△です」と名刺を差し出して来た。なんだか緊張した面持ちで不穏な雰囲気漂っていた。その営業担当が「これをお願いします」と一通の書類を差し出した。請求書だ。その金額を見て目をむいた。「何ですかこの金額は？一桁違ってはいませんか？」と聞いた。「これは間違いではありません。昨年来からいただけていない費用の累計額です」と言うではないか。晴天のへきれきとはこのことで、開いた口がふさがらず、「精査させていただきます」と、とりあえずその場はお引き取り願った。

すでにこのプロジェクトの損益の帳簿上の精査は終わっており開発予算額と同額の赤字の状態であることは分かっていたが、何と契約書も何もない裏の借金があったということだった。

再度その外注の営業を呼んで「その借金の裏付けになるこちらの発注書なり契約書があるのか？」と聞いた。「そのようなものはありません。御社の前任の責任者の方との口約束だけです」とシャーシャーと答えた。「それならお金は払えません」と答えた。「それではうちは倒産してしまいます」と噛みついてきた。

「では実質的な証拠として、あなたたちが作成した設計書などのドキュメントを提示してください」といったら、「それもあります。あるのはソースコードだけです」と言う。「そのソースコードとやらがボロカスで動かないから、こうしてレスキューに来ていることが分かっていますか？そんなコードに誰が数千万円も払えますか」と問い詰めた。

数日後、再度やってきたその営業が言うに事欠いて「うちの社長に状況を説明したら、もう裁判するしかない」と言っていたと最後通牒を伝えてきた。

もうこの営業と話をしてもうちが明かないので、その社長と会って話をすることにした。

「社長さん、契約書もない、ドキュメントもない、おまけにプログラムもまともに動いていないのに私はどうすればあなたの請求書に承認の印を押し上司を説得できるのですか？」と尋ねた。社長は「そんなことを言っても私たちは誠心誠意この一年半の間大勢の人員を投入したことは事実です」と言い張るばかりだった。

実際この会社の開発者たちが大量に派遣されていたことは事実であったし、元とは言えばこのプロジェクト

トの指揮をとっていた連中の責任の方がさらに大きいという認識はあった。

「では全額のお支払いは到底不可能ですが百歩譲って請求額の7割を支払うということで当社の取締役を何とか説得してみますがどうでしょうか？これが一介のサラリーマンである私にできる精一杯のことです。明日まで待っていただけますか？」もしこの条件を拒否なさるのなら私が裁判所に呼ばれるわけでも何でもありませんので裁判でも何でも起こしていただいて結構です」と言った。社長はその条件を飲むと言った。翌日、その社長に電話を入れ、上司の承認が得られたことを伝え一件落着となった。

教訓 「動作しないプログラムの背後には、でたらめなドキュメントと口約束が隠れている」

6. プロジェクトレスキューに手を挙げた志願者たち

あるプロジェクトが危機的な状態に陥っていた。順調なプロジェクトから数名のリーダーを呼んで、このプロジェクトの状況を説明したあとで、「誰かこのプロジェクトのレスキューに一月間行ってくれる人はいませんか」と問いかけた。普通こんな仕事を頼んでも引き受けてくれる人などまったく期待できないのは分かっていたが、あえてみんなに頼んでみた。

しばらくの沈黙をはさんで一人が手を挙げた。「私で良ければ行きます。ただし一月間だけです」と言った。それに続いてもう一人も手を挙げ、「行かせてください」と言う。

あえて火中の栗を拾うと二人も言ってくれたのだ。

このようなリーダーたちを仲間に持てたプロマネは感動していた。

教訓 「自己犠牲を申し出る仲間に幸いあれ」

【利己主義について】

利己主義とは、自分だけの欲に目がくらみ、自分さえ良ければよしとし、身勝手な行動を押し通し、自己の利益や欲の最大化を図るような思考や行動のことである。利己主義は、その過剰な我欲によって人を知恵・知識・資産の囲い込みに走らせ、責任回避的な姿勢を生み、相互義務の不履行、相互扶助精神の喪失となり、他者との相互関係を傷つけ信頼関係を喪失させる。地位・階級が高くなればなるほど、この利己主義による弊害は比例級数的に高くなり、多くの者を苦しめ組織の衰退を招く。会社のため組織のためという言い訳は通らない。

利己主義がもたらすもの

- ◎ 知恵・知識・資産の囲い込み（吝嗇性）による継承循環の停滞。
- ◎ いつも“できない理由”ばかりを探すような責任回避的姿勢。
- ◎ 相互義務の不履行。
- ◎ 相互扶助精神の喪失。
- ◎ 信頼関係の喪失。

利己主義は自他ともに傷つく

小欲、すなわち目先の欲得だけに心が支配されている心理状態においては、他人の欲得と衝突するばかりで心的および物的な消耗は非常に激しく、他人に何かを譲るという気持は全く出てこない。このまま突き進めば闘争・戦闘は避けられない。この勝負は勝っても負けても互いの傷は深くなる。あえて何かを譲り何かを得る道を模索しなければならない。

利己主義は個も集団をも滅ぼす

「利益は自分に負担は他者に」と考える者たちだけの集団はどのようにになってしまうだろうか。各自、身勝手な要求と行動をとるような集団は烏合の集となり、自律的な統制も失われ、相互義務の履行も相互扶助も行われることはなく、組織としての体を成さなくなり、早晚機能停止に陥るだろう。

利己主義、すなわち恥知らずな行動や道德心の欠如は個も集団をも滅ぼす。

論語からのメッセージ

「利によりて行えば、怨み多し。」（論語、里仁第四）

【思いやりの欠如】

利己主義が生み出すものの一つに思いやりの欠如がある。思いやりとは、相互扶助を別の言葉で言い表したものである。思いやりの行為は、お互いの義務を越えた行為であり、人間相互の関係のよき潤滑剤となり、信頼関係を一層強固にするものである。

思いやりの欠如は、困っている者を見かけてもわれ関せずの態度となって表れ、更に困窮を極めている他者をもみても平気で見捨てる非情冷酷さとなって表れる。助ける余力があるのにもかかわらず見捨てるのである。仁の心の喪失である。

更に、思いやりの欠如は、自分が他人からして欲しくないことを平気で他人にするという行動となって表れる。相互扶助とは正反対の行動である。この精神は、人の好まざることを平気で他に押し付ける傲慢心であり、“イジメ”という積極的な悪行となって表れる。“イジメ”という行為は、相互義務違反であり、日本の伝統的な行動規範ではかならず社会的懲罰の対象となってきた。“イジメ”行為は崩壊しかけた閉鎖的集団において多発する重篤な病気の一つであり、“イジメ”行為を行う者は、表面的には強者であっても卑怯者であり、臆病者であり、根性の卑しさの表れである。このような行為を見て見ぬふりをする者たちも同罪である。

論語からのメッセージ

「己の欲せざる所は人に施すことなかれ。」（論語、顔淵（がんえん）第十二）

<思いやりの欠如がもたらすもの>

- ◎ 他人に対する無関心さ。
- ◎ 困窮者を平気で見捨てる非情冷酷さ。
- ◎ 仁の心の喪失。
- ◎ “イジメ”という積極的な悪行。
- ◎ 相互義務違反。
- ◎ 相互扶助の喪失。
- ◎ 信頼関係の喪失。

第2章 不寛容さとの闘い

7. お前たちで徹夜の配信作業をやれと言ったS E部長

事前にS E部門で仕様更新プログラムを配信することが決まっていたが、不具合修正部も同時配信することになり、開発部門で仕様更新分も含めてすべての配信作業をしろとの強硬な要求を受けた。開発部門とS E部門で半分づつ作業を負担して欲しい旨を伝えたが、相手は強硬に開発部門で全部負担しろと大声で怒鳴るばかりだったので、「勝手にしろ、開発部門はもう何もしないから」と電話を切った。直後に、開発チームに指示を出し、今夜の配信の準備を整えるように指示を出した後、そのS E部長の上司に電話を入れ、ことの顛末を説明し、そちらの失礼な口の利き方しかできないS E部長には開発で配信は行わないと言ったが、今夜の配信の準備は開発側ですでに完了している旨を伝えた。

そのあとで、いきり立っていたS E部長は、早速自分の上司に、開発のAは言うことを聞かないと言いつけに行ったりとか。その上司は、その話は、Aが開発で全部やるとさっき電話をしてくると答えた。そのS E部長はポカンとしていたそう。

教訓「不寛容な相手に対しては、意外な寛容さでもって対抗すべし」

8. 死刑執行台に立たされた仲間

首切りの密命を受けた外部コンサルが開発部隊に送り込まれて来た。毎日、一時間のヒアリングが全ての開発マネージャに対して行われ、自部門の目標の明確化および達成アクションについて厳しい要求を受け続けた。6月末の総括会議において、ある開発部長は会議円陣の中央に設置されたお立ち台に立たされ、目標未達について執拗に追求され続けていた。なぜ未達なのかその原因と対策を示せという半ば脅迫にも近い追求が行われた。その部長は最後には反論する気力も失せてうなだれるばかりだった。最後にとどめと言わんばかりに、「その責任をあなたはどうか取るのですか」と何度も迫られていた。「期末までに目標が達成できなければ会社を辞めます」と、その部長は涙ながらに答えてしまった。誰も何も言わない重苦しい雰囲気の中で押しつぶされそうな感じがした。同輩の部課長たちでさえ黙っていた。一人の人間をこのようなリンチにも等しいやり方で追求するやり方に心底激しい怒りを覚えた。

「ちょっとまってください。目標の設定は一カ月前に行われたばかりで、すでに今期は三ヶ月も過ぎているのに、このような追求をするのは道理にかなったやり方ではないでしょう。それに同輩諸氏の皆さんは何の助け舟も出さずになぜ黙っているのですか。さらに今期の目標を設定する時期は、今期が始まる一ヶ月前、つまり3月ごろには行うべきものを、6月ごろになって目標を立てるとか、未達だったらどうするのかと迫る行為はまったく卑怯で、人間として許される行為ではないでしょう。今、追及を行っているあなたたちは恥ずかしいとは思いませんか。私の言っていることが何か違うのなら、どこがどう違うのかはっきりと言ってください」と発言した。この発言に対する反論はなく、この死刑執行会議は中断されて終わった。

教訓「虎の威を借る狐には、理をもって対抗すべし」

9. 隠密 20 人衆

そのリストラが行われるにあたって、現在の上級マネージャ層をすべて失格とすべく、それぞれの部署における二番手、三番手のマネージャ候補者たちが密かに集められていた。彼らのミッションは、自分の上司の欠点を暴きだし、本社に逐一報告し、その地位を剥奪することにあつた。当然のことながら、その空いた地位は自分が継承することが約束されていたのであろう。彼らも本社の意向に従わざるを得ず気の毒な一面もあるが、「やろうとしていることは人間としては許されない裏切り行為であり、一度これに手を染めた人間は永久にこれを続けざるを得ない奴隷的な人間になるしかない。裏切り者は何度も裏切るだろうし、このような人間を次期のマネージャ層に抜擢することは返って害を及ぼすことになる」、と間接的にリストラの仕掛け人に伝えた。その後、心配していた通りになってしまった。

教訓「裏切り者の末路は哀れである事を知るべし」

10. 機密設計書の漏洩

これは半分冗談みたいな話だった。

目の前に協力会社の数名をならばせ、ある営業部長がガンガン怒鳴りつけていた。近くの営業部員に何事かと尋ねたところ、「当社の機密設計書を外注の連中が B 社に渡したことがばれた」とのことだった。どんな機密設計書が漏れたのかと尋ねたら、これがそれだと現物を見せてくれた。確かにわが社の設計書で作成者印も承認印もわが社のものに間違いなかった。そこでもう一度良く見たところ、この設計書はもっと以前にどこかで見たことを思い出した。この設計書に使用されている技術略語の頭文字を入れ替えればどこかにあった設計書と全く同じだと確信した。その設計書とはとりもなおさず、プロマネがこの会社に転職する前にいた A 社にあったもので元々の設計書の日付はもっと以前のものであった。この設計書は、確実に A 社から当社に漏洩され、それがまた B 社に漏洩されたということだ。

おかしくて笑いをこらえきれなかったが、目の前の営業部員や当の営業部長には真実を伏せたままにしておいた。この事実はその後誰にも話すことはなかった。

教訓「他人を追求する前に、わが身を振り返れ」

11. 営業努力

顧客と要求仕様の打ち合わせを行っていた。議題は商品発送料金の自動計算についてだった。これまでは商品の発送料金については、商品パッケージのサイズ・重量および発送先についての紙に書かれた一覧表を見て金額を手入力していたが、この顧客の要求はこれらを自動計算で算出する機能を搭載することだった。この話は約 20 年も前のことで当時の端末機器のハードウェア性能では自動計算機能すなわちデータベース機能を搭載することは無理な相談だった。

顧客に対して、この要求は端末機のハードウェアをサーバー並みの性能にグレードアップしなければ不可能であることを説明したが中々納得していただけなかった。いろいろなデータや機器のコストなどの情報を元に話を続けるうちに二週間が経過してしまいプロマネとしては手詰まり状態になって困っていた。

そのような状態の中で、ある日突然顧客側責任者が端末機での実現は無理だということが理解できなかったので従来方式で良いと発言した。プロマネは顧客のこの突然の発言に安堵すると同時に、なぜ突然要求を引っ込めたのが不思議でならなかった。

会議が終わったあとで営業担当がプロマネに、「今回は営業努力でした」と言っていた。

教訓 「営業努力という努力もある」

【不寛容さ】

不寛容とは、他者に対する理解力や包容力がないということである。利己主義は、人を不寛容にしてしまう。他者に対する不寛容さは直ちに他者との間の摩擦を生み、本来自律性の発揮に使われるべきエネルギーはその摩擦によって消耗されてしまい、自律性の衰弱に直結する。不寛容さは自己の劣等感がもたらす過剰防衛的な反応であり、異見・異形のものに対する過激な行動となって表れる。過激な行動は心の弱さや狭さを打ち消そうとする反動の表れである。

日本人は古来より、未知なるもの、異質なものに異常なほどの興味を示し、それらを喜んで受け入れ、自分のものとしてきた国民性をもっている。未知なるもの、異質なものに対する寛容さは元々、多文化融合型の文化をもつ日本および日本人の特質であり、この特質こそが、日本人を繁栄させてきた原動力であったことを忘れてはならないだろう。

論語からのメッセージ

「躬（み）自ら厚くして、薄く人を責むれば、すなわち怨みに遠ざかる。」（われとわが身に深く責めて、人を責めるのをゆるくしていけば、怨んだり怨まれたりする怨みごとから離れるものだ。）

（論語、衛霊公第十五）

第3章 不信感との闘い

1 2. 隣同士でメールをやりとりする人たち

その二人の席は一つの席を間に挟んで並んでいた。問題が発覚したのはレビューの時だった。その二人に関係するソフトウェアがまともに動作していないことについてリーダーがAに「ここはなぜそういう仕組みになっているの？ Bとちゃんと話をしていないの？」と聞いたところ、Aは「その件はメールでBに伝えました」と答えた。次にBに「どうなの？」と聞いたら、Bは「そのような方法はだめだとメールで答えた」と言い、結局そのようなメールだけの堂々巡りのやりとりを延々と続けていたことが明らかになった。AとBは普段からその合わない間柄で、今回たまたま一緒にチームになり、このようなみっともない結果を招いてしまった。

メールは一方方向のバッチ処理的な連絡ツールであり、双方向かつリアルなコミュニケーションは直接顔を突き合わせてのダイレクトコミュニケーションに優るものはないが、えてして不仲の人間同士はメールで通知すれば自分の責任は果たしたと思ひ込みたがるものだ。

教訓「仕事は人情の好悪を越えたところでしたいものだ」

1 3. ご冗談を

あるシステムが深刻なハードウェア障害を起こしてしまった。配線のハンダ不良、基盤のハンダボールによるバスラインのショート、電源ノイズによるクロックパルスの脈流の三つの製造工程に関わる問題で客先導入は中止になり全ての納入機器の再修理という大問題になってしまった。すべて製造品質に関わる問題で連続して三つの大きな問題を引き起こしてしまい、客先からは、最初に切り傷を治したと思ったら、次は開腹内臓手術で、とどめは脳外科手術にまでなってしまった、と強く叱責された。笑うに笑えない辛口のブラックジョークで、営業責任者が“ご冗談を”と言ったが、軽く、“冗談はあなたたちだろう”とあしらわれてしまった。

教訓「直接的な苦言よりもブラックジョークが深く心に刺さることもある」

1 4. 障害報告における弁明

大きなハードウェア障害が発生し、製造責任者が客先に呼ばれて弁明することになった。弁明中に、「客先障害」であることを、「市場障害」という言い方で説明を始めたところ、客先の逆鱗に触れた。当社は、名無しの「市場」ではなく、ちゃんと「〇〇」という会社名をもっています、と強い口調で叱責を受けた。

この顧客のことを多数の顧客の中の一顧客に過ぎないというような考え方を無意識にしているのではないかということ指摘されたのだ。その他大勢の一つの客にしか過ぎないと思っているから、こんな大問題を起こすのだ、と言うわけだ。

教訓「虫の居どころが悪い相手に対しては、使う言葉に十二分に注意を払う必要がある」

15. 経営陣の不安を一掃した顧客からの言葉

半年以上も市場障害が収まらないシステムのレスキューに入った。当初はいつ終わるとも知れない状況であったが、すでに問題点の全体像の把握と対策の方針は見えていた。こじれ切っていた品質状況を一気に解決することは困難であり、段階的に安定化させていく方法をとった。

対策を講じる前に、品質の安定化と呼べるのにふさわしい障害率の目標を設定し、顧客の同意および営業幹部の同意を得た。

数ヶ月の後に、市場の障害率は安定化領域に達した。顧客との会議において、顧客の責任者に対して、目標の品質安定化が達成されたと認定していただけますかと投げかけた。顧客責任者からは、品質安定化は達成できました、今後も一層の品質改善をお願いします、という発言を引き出すことができた。我々の営業部の責任者も同席していた。

毎月行われる社内経営陣に対する品質状況報告会は、開発部にとっては罪を裁かれるお白州にも等しく、そのピリピリとした雰囲気は胃潰瘍をおこすには十分なストレスだった。

胃痛をこらえながら、自社経営陣に対して、このシステムの安定化は達成されました、お客様からも安定化達成のご承認の発言をいただきましたと発言した。経営幹部は営業部長に対して、今の話は本当かと問いただした。当然のことながら営業部長はその通りですと答えた。これが品質安定化に対して社内経営陣の承認を得た瞬間だった。

教訓 「顧客の承認は社内の承認に優る」

16. 本当にその通りやっただけです

そのシステムは全店導入後半年以上たっても不具合が続き、いつまでたっても収束する気配が見えなかった。その炎上プロジェクトのレスキューに入った。

場所は客先の会議室。相手は博士クラスのコンサルタントも含め十数名。一体どうしてくれるんだという殺気に満ちていた。プロジェクトリーダー交代の挨拶に続いて、今後の対策内容の説明を行った。この客先での障害の多くは、他のプロジェクトで経験済みだった。ノウハウ取得済みの一連の新規OSに関する問題点の解決方法の提示、開発プロセスの強化、リーダーの入れ替え、メンバーの強化等について、一時間ほどの説明を行った。これらの対策に実効性があることは自分においても実証済みだった。説明の最後に、何か質問をどうぞと促したが、最初の怒気はどこかに消えており、誰からも質問は出なかった。客先システム部長は最後にこう言った、「本当にその通りやっただけです」と。客先の気持ちの納得は得られたと確信できた。しかしもう後には引けない小さな失敗も許されないと身の引き締まる思いがした。

教訓 「一旦口に出した約束は、二度と取り消せないと覚悟すべし」

【不信感】

不信感は、相手の行動や結果が自分の期待に沿わないと感じられる時に湧いてくる。不信感は利己主義によって生み出され、義務の不履行、約束の不履行、裏切りなどで起される。また、人と人、組織の間に発生した力関係の格差はそれぞれの間にな無理な関係を生み出しやすくなり、相互の摩擦係数を増大させ、信頼関係の破壊につながりやすい。信頼関係の喪失は、人々を孤立分断化し、連帯感を喪失させ、人の行動のエネルギーを拡散させ、建設的な能力である自律性・妥当性・合理性・柔軟性・相互性・継承循環性を弱体化させ、組織や社会を崩壊に導く。

近年発生している社会的な事件の多くは、相互の信頼関係の破綻が原因であるといっても過言ではないであろう。人の社会は信頼関係なくしては成立し得ない。信頼感とは、相手の行動およびその結果が自分の期待に沿ったものに値すると、相互に感じられることであり、信頼関係は相互義務の履行によって醸成され、相互扶助の行動によって強化される。個人間であろうが国家間であろうが「信なくば立たず」なのである。

論語からのメッセージ

「民は信なくば立たず。」（論語、顔淵（がんえん）第十二）

第4章 感謝心喪失との闘い

17. 開発はもっとちゃんとやれよ！

あるプロジェクトのレスキューに入って間もない時のことだ。客先ビルの一階喫茶室での営業部長との会話。「昨日の対策でも障害は一向に減らないのは何故なんだ。開発はもっとちゃんとやれよ！」と大声で不満をぶつけられた。その巨漢の発する叱責の声は多くのプロマネを萎縮させるのに十分すぎるほどの圧力をもっていた。

そこで堪忍袋の緒が切れた。「あなたはこのプロジェクトの重要な一員じゃないのですか。私に大声でどなれば問題が解決するとも思っているのですか。文句ばかり言っていないで開発チームを支援することを何かやってきましたか。私はみなさんやあなたの上司の依頼でこのプロジェクトの支援に入りました。しかし今に至るまで、あなたから“お願いします”の一言も聞いてはいません。あなたの姿勢は人間として基本的に間違っている。大きな声でどなっていれば何でも通るなどと思うのはもうやめたらどうですか」と噛みついた。これ以来、この巨漢大声の営業部長は私の前で叫ぶことは二度となかった。

教訓「威嚇の声ではなく、感謝の心で人は動く」

18. 前代未聞の開発見積り額0円の提示

自社製のペリフェラルに次いで、他社製の同種のペリフェラルの接続開発を依頼された。通常この種の接続開発にかかる金額はおおよその見当がつく。営業部に提示した開発費は若干の評価費用のみで新規開発分はゼロ円とした。幸いなことにこの種のペリフェラルは他の顧客からの依頼で過去に開発したものがあつたが、この開発は客先都合で中止となつたいきさつがある。このプログラムはリリースされることなく中止物件の成果物として保管されていた。もちろんこの中止物件のプログラムには最終的にいくつかの変更および最終評価が必要であつたが、ほとんどタダのような開発費を提示する条件として営業部に対する要求は、このソフトウェアをタダのような価格でお客様に提供してはならない事、通常考えられる妥当な価格を獲得する事、今回の提供は開発部からのプレゼントとして覚えておく事、の三つだつた。なぜ安くなるのかという理由は聞かれても答えなかつたが、営業部はこの提案に喜んで乗ってきた。

この提案の真意は、開発部の地位の向上にあつた。客先と直接ビジネス交渉を行うのが営業部であり、資金の流れは当然のことに、顧客→営業部→開発となる。金の出どころに権力が集中するのは当然で、社内における営業部の力は強大なものがあり、開発部は一部の不良な営業部からの無理な要求にたびたび苦しめられていた。今回の提案は、一種の、資金の逆流による開発部の復権を目指したものだつた。

後々、複数の資金逆流の原理を使用した提案は有効に機能し、開発部の社内的な地位の向上の実現につながるようになった。

教訓「力関係を逆転させれば、資金の流れを逆流させること」

19. できることは何でもすると伝えてくれた顧客

あるシステムは半年以上も品質が安定せずに難航していた。開発側が困っていた以上に顧客側システム部も社内の責任追及の嵐の中にいたものと思われる。前のプロマネとの交代の挨拶をするために顧客を訪問した。問題解消にあたっての今後の見通しなどについて小一時間ほど説明をした。それに対して顧客側は、「今まで何度も、来月には問題の解決をしますと言われ続けて今日に至っています。今日のご説明を信じたいと思いますが、私たち顧客側で何かできることがあったら何でも言ってください」と言っていた。いままで多くの顧客と付き合ってきたが、このような有難い申し出を受けたのは初めてのことだった。余程、顧客システム部も窮地に陥っているのだと実感されて申し訳なかった。

そこで開発チームのパフォーマンスを回復させる一策をお願いした。

「現在の開発体制はご存知の通りですが、御社からご依頼のあるバージョンアップの頻度は少ない場合でも毎月1回、多ければ月2回の場合も珍しくありません。この業界の競争が厳しいことは重々承知しておりますが、大方のユーザーにおいては年4回のバージョンアップが平均的であり、それによって四季に合わせたイベントへの対応も可能かと思われます。つきましては本当に無理を承知のお願いですが、今後は年4回のバージョンアップにまとめていただくことは可能でしょうか」とお願いをした。

この願い事は受け入れられ、開発チームの負荷軽減の大きな一助になった。

教訓「無理と思われる状況を打開するためには、顧客の温情にすがっても良い」

20. 雪の降る深夜の店舗待機

木枯らしが立ち始めるころにその新機種への導入は始まった。多少の不安はあったがソフトウェアに関する重大な問題は起きないという自信はあった。しかしながら導入が進むにつれてロックするマシンが増加していった。原因不明のまま、全マネージャに対し夜間の店舗待機が指示された。クリスマスイブの郊外店の深夜待機に行った。しんと冷え小雪もちらつく中、店舗の駐車場の車の中で保守担当者2人で何ごとも起こらないことを祈って待機を続けた。

午前1時を過ぎたころ店長が車にやってきた。すわトラブルかと身構えたが、マシンは大丈夫だとのこと、店のお客様もとだえたので店の中の暖かい所で待機してくださいとのこと。店の中は暖かく広々としており、カウンターの端末は正常な取引画面を静かに表示していた。店長は、せっかくですので何か暖かいものでも召し上がってください、サービスしますと言った。何度も固辞したが、断り切れずに遅い夕食をお願いした。

食事後に支払いをしようとしたが、仕事が大変なのはお互いさまですと言われ、代金は受け取ってもらえなかった。不安な地獄の中であって店長の暖かい気持ちがかさついていた心にしみ渡った。朝、白々と東の空が開けるころ、謝辞を述べ店舗を後にした。

教訓「すべてが敵とは限らない。地獄で仏に出会った温情を決してわすれてはいけない」

2 1. 上手くいかなかったらうちにおいて

そのプロマネはそこままだ駆け出しで失敗も多く開発者生活に行き詰まりを感じていた。何とか仕事はこなしているものの、仲間との一体感を感じることもできず、信頼できる上司にも恵まれていないと感じていた。仕事の進め方においてもトップダウンでがんじがらめのルールに縛られており、いつも誰か他人の指図に従って動かされているという閉塞感に将来の自分の姿をイメージすることができなくなっていた。開発者人生の後半戦はもう自分の事は自分で決められるような仕事をしようと決心し、今の会社を辞めようと思った。

そう決めたが将来どうなるかも分からず不安も強かった。二十年来の武道の仲間でもあり人生の先輩でもあった知人に相談に行った。今までのことの顛末や自分の決断について話をした。多分暗い顔をして話していたと思うが、その先輩はこう言った。「良く話をしてくれて有難う。その決断が吉と出るか凶と出るかは誰にも分からないことです。いろいろ考えて次の勤め先も決めてあるのだから前に進むと良い。もううまくいかなかったら家族みんなでうちに来ると良い」と。その言葉には胸が詰まってしまった。このようなことを言ってくれる人は世間広しといえどもこの人しかいなかったらう。

教訓「感謝という言葉では表せないほどの温情は、勇気を鼓舞する」

【感謝の念の希薄化】

感謝の念のそもそもの始まりは、自分が生きていく上で必要なものをこの自然界から得られた喜びであり、自分単独の力では得られなかった場合の仲間に対する喜びを分かち合う気持であったに違いない。獲物と人との関係は、その間にお金という仲介物が入ってきたことにより、この原始的な喜びの感情は次第に薄れてしまい、単なる売買行為という無感動なものになってしまった。その極端な例が、お金でなんでも買えるというような思い上がりの心である。自分自身の存在そのものですら、親や先祖から命を与えられ、社会から生きる知恵を授かり、取り巻く人々の絶え間ない助力によって成立していることを知るべきであろう。

感謝の念の喪失は、根源的な自分のモチベーションである生きる情熱を失わせ、仕事においては相互義務の履行・相互扶助の実行の気持を失わせてしまう。モチベーションを得る最も確実な方法は、あらゆるものごとに感謝をするということであろう。

論語からのメッセージ

「奢ればすなわち不遜、儉なればすなわち固（いや）し。その不遜ならんよりはむしろ固（いや）しかれ」（贅沢をしていると尊大になり、儉約していると頑固になるが、尊大であるよりはむしろ頑固の方がよい。）「論語、述而第七」

第5章 利益至上主義との闘い

2 2. 電話での見積り金額の半額カット要求

あるS E部長から電話がかかって来た。ある物件の見積りが高いと大声で怒鳴っていた。数千万円で見積り回答をしたものを半額にカットしろと怒鳴り続けている。どこがどう高いのか説明してくださいと言っても、全部が高いのだと言うばかりで少しも話がかみ合わない。「何がどう高いのか説明もできずに、電話で半額にしろとか、大声で怒鳴り続けるのは失礼でしょう」と言ったが、返事は「うるさい」と言う捨て台詞だった。「こちらは妥当な見積り金額を出しているつもりだし、回答書に裏付けの明細資料も添付していますので、具体的にどこが納得できないのか言っていたかからない限り見積り額の変更はできません。ご承知いただけないなら、あなたの上司にでも誰にでも直訴してみたらいかがでしょうか」と言って電話を切った。

その後誰からのクレームも入らず、その見積りにて開発は実行された。

教訓 「身に振る火の粉は払わねばならない」

2 3. もうお前たちには発注しないと言い放ったS E部長

とても受け入れられない見積り価格減額要求をS E部門から受けていた。プロマネは要求仕様に対してそれぞれの開発費用の根拠を説明していたが、突然S E部長が大声を出し、「開発は高い・悪い・遅い」と怒鳴り、「こんなことならもう社内の開発部門への発注は今後止めにして、全部中国企業にオフショア発注するぞ」と、ほとんど恐喝まがいに怒鳴りちらし始めた。最後にこうも言った、「お前たちは俺たちが食わせてやっているのだ」と。

普通のプロマネなら、ここで相手の権幕に恐れをなして、「はいすみません、再検討させていただきます」と言うところだが、このプロマネは違っていた。

現在のS Eチームの実力では海外発注のための要求仕様書も設計書も用意することはできないし開発プロジェクトをマネジメントする力もないことは分かり切っていた。

「それならどうぞあなたたちで全ての仕様書を作成し、中国でもベトナムでも好きな所へ発注し、自分たちでプロジェクトをコントロールしてください」とプロマネは言った。相手は、さっきの威勢はどこにいったのか沈黙したままだった。

教訓 「敵を知り己を知れば、百戦危からず」

2 4. それならイヤと言った営業部長

見積り回答に対して営業部は必ず値引き要求をしてくる。その言い分は、どうせ膨らませた見積りなんだろう、ということだ。ひどいのになると五千万円の見積りに対して三千万円の値引きを平気で要求してくる営業部長もいる。

誠意の見られない値引き要求に対しては、「開発部の見積りを信じていないのですか？ もし信じていないのなら値引きはお断り致します。もしどちらかと言えば信用しているとおっしゃるのならば、今回の受注

案件の稟議書をお見せください。そちらがどれほどの利益率ないしは赤字になっているかお見せいただければ、その内容によってはこちらも、どこまでご協力できるか検討いたします」と、言うような対応を行った。毒をもって毒を制す、と言う事だ。

これによって理屈の通らない開発部をばかにしたような値引き要求の全てを却下することが可能となった。

一方、開発部と協調する気持ちのある営業担当に対しては、赤字の負担を共に背負うという協調連携を実行した。

教訓 「値引きは相手を良く見てせよ」

2 5. それでも高いとしか言わない営業課長

見積り金額が高いと言われた A 開発課長は、見積りの正当性を訴えるために用意しておいた資料に基づいて詳細の説明を始めた。説明が終わったあとで営業課長が言った言葉は、「それでも高い」だけだった。

営業課長は、開発課長の見積りの詳細説明など聞いてはいなかった。実際のところ聞いても見積りの根拠など分かるはずもなく、興味があるのは総額の金額のみなのだ。

営業課長の興味は、最初から利益率のみにしかない。顧客からの受注予定金額がある程度見えていれば、それに対して開発コストの上限は決定されてしまう。自分たちが設定したコストラインを超える見積りはすべてバツであり、開発側の説明など聞きたくもないのだ。

どこがどう高いかと聞かれても営業側はきつと答えられず、では総額ではいくら高いと思うのかという質問には答えられるはずである。

営業との見積り交渉において開発課長がすべきことは、自分の見積りの内訳の説明よりも、相手に対してどこがどう高いと思うのかの根拠を聞くことだ。さらに総額でいくらくらい高いと思っているのかを尋ねるべきであった。そこからしか交渉は始まらない。相手の希望金額は恐らくマージンを膨らませたものだから、それを取り除いた金額を想定し、開発側が譲れる線との間で交渉を始めるべきだろう。

見積り価格の交渉において、開発側の見積りの正当性の説明に終始しては、その勝負は負けになるだろう。

教訓 「同じ土俵で勝負をしてはいけない」

2 6. システムダウンログ記録用フラッシュメモリーを取ろうとしていた

ハードウェアの開発者たちが新機種の試作機を作成したので見に来たらとの誘いを受けたので話を聞きに行った。新しい試作基盤や構造物を前に、品質を高めつつコストダウンにこんなにも努力を重ねたと数十項目にもわたって説明してくれた。そして基盤上に従来は搭載されていたあるフラッシュメモリーもカットしたと言った。何とそのチップはシステムダウン記録用のフラッシュメモリーであり、端末が異常処理によってダウンする直前のソフトの動作記録を残しておく重要なメモリーだったのだ。これを取っていくらのコストダウンになると聞いたら、「30 円程度」なんて返事が返ってきた。

このフラッシュメモリーはソフトウェアが何らかの原因で異常状態に陥った時のログを記録しておくためのもの

ので、異常の原因の切り分けや追跡に必須の命綱だという説明をした。「このチップはマシンが死ぬ間際に残した遺言の記録用です。コストカットした結果、自分の首もカットすることになるよ」と言ったら皆青ざめた顔になっていた。

教訓 「知らないということは恐ろしいことだ」

【利益至上主義】

利己心が経済社会において表れた姿が利益至上主義であろう。利益を得ることは悪いことだと言っているのではない。利益を得ることだけにしか人生の意味を見出せないようなさもし根性が悪いのである。そのような性根では人間としての価値は低いだろう。他人から奪うことだけを考えているような人間には、他人に何かを譲るなどという気持は全く湧かないであろう。このような考え方の行き着くところは、個人および組織の縮小均衡と衰退だけである。

お金は実に魔力的である。少し手に入れたら更にもっと欲しくなり、その欲はとどまることを知らない。いわゆる物欲と金欲の間には大きな差がある。有り余るほどの物を集めても邪魔になるだけであり、一人で何百トンもの食料を集めても食べ切れない。その点お金はいくらあっても邪魔にはならないし腐ることもない。お金はある意味何にでも交換が可能であるがゆえに人間が発明した物の中で最大のパワーを持つに至ったものである。金融経済が発達する前のはるか昔は、一人のパワーは概ね一人力であり、社会における個人の地位も概ね平等であったろう。現代は金融の力によれば一人が一万人力を手に入れるようなことが普通に存在しており、その拡大はとどまることを知らない。地上の富には限界があり、限りのあるものを少数の者が占有すれば、必ず生存できなくなる者が出てくる。当たり前のことである。それでも自由主義であり、実力本位であり弱肉強食であるから多くの犠牲者が出てても良しとするのが利益至上主義の行き着くところである。自分だけが生き残れば良いと言っているのと同じである。

その結果、人を思いやる「仁」も、私利私欲に捉われない「義」も、敬意をもって他者と接する「礼」も、知恵を重んじる「智」も、誠実さである「信」も、すべての善きものを「利」に換えてしまい、日本人がこの列島を生き抜いてきた知恵をみな放棄することになってしまい、人々の相互の信頼関係を崩壊させ、社会を衰退させてしまうのである。自他ともども滅亡することになるだろう。

論語からのメッセージ

「速やかならんと欲することなかれ。小利を見ることなかれ。速やかならんと欲すればすなわち達せず。小利を見ればすなわち大事成らず。」（早く成果をあげたいと思うな。小利に気をとられるな。早く成果をあげたいと思うと成功しないし、小利に気をとられると大事は遂げられない。）

（論語、子路（しろ）第十三）

「死生 命あり、富貴 天にあり」（死ぬも生きるも天命であり、富も地位も天の定めるところである）（論語、顔淵（がんえん）第十二）

第6章 専横強権主義との闘い

27. 開発指示なきプロジェクトの開発完了処理要求

この話は「始まってもないものを終了しろ」というほとんど冗談みたいな話だ。

年末の最終日に本社の事務室で営業部長につかまった。A物件の開発完了処理を今日中に済ませてくれとのこと。A物件の話は記憶になかった。開発チームに電話確認を取ったところ、その開発については営業部からの開発指示書がまだ発行されていないとの事。開発指示書が出ていなければ、プロジェクト開始の登録もできず、開発費の使用も不可能で、そんなものを開発完了処理などできるわけもない。念のために担当の開発者に開発状況を聞いたところ、もうプログラムも作成済みで、評価テストも無事に済んでいますなどとアホな事を平気で言っている。その開発費はどうしたと聞いたら、ほかのプロジェクト番号を借用しましたなどと、また能天気なことを言っている。

営業部長にその様に伝えたとところ突然激高して、「何でもいから倉入れ処理をしろ」と怒鳴り散らし始め、その声は営業部のフロア全体に響き渡っていた。

プロマネが、「だからあなたがすぐに開発指示書を発行することから始めてください」と言っても、「何で俺がそんなことをしなくちゃいけないんだ。俺は何もしないぞ。お前がやれ」などと訳の分からないことを叫び続けていた。周りの営業部のお偉方が集まってきたので事情を説明したところ、事情は分かったということで、営業部長に代わって業務部が処理を行うことになり当日中になんとか処理は完了した。

そもそもの発端は営業部が開発指示を行っていなかったことが問題であったが、正規の指示書がないのに開発を進めたプロジェクトにも大きな問題があった。このようなルール破りを当然のこのように実行してしまうような組織は非常に危険だ。

教訓「大人の調整やら付度やらによるルール破りは、組織を崩壊させる」

28. 再三に渡る開発開始指示要求が無視された結果

すでに見積り回答は営業部に提示済みだった。一月たっても返事はなく、早く開発指示を出すように督促した。二ヶ月目にも督促メールを送付した。早く着手しないと希望納期には間に合わないと警告しておいた。電話で営業の担当者にも状況を確認したが、もう少し待ってくれと言うばかりではっきりとしない。そろそろ三ヶ月目になるころに営業部から打ち合わせ会議の招集がかかった。営業部長も出席していたが、冒頭から雲行きが怪しかった。お客様がこの開発を予定通り進めてくれとのことだが、その予定とは三ヶ月前に聞いていた納期のままで、それは一ヶ月後に迫っていた。つまり開発期間一ヶ月でやってくれと言うことだった。この仕事は少なくとも二ヶ月はかかるという事は、すでに三ヶ月前の見積り回答でも、その後の二度に渡る督促状にても警告していた。三ヶ月前にお客様に見積り回答について話しをしたのかと聞いても沈黙。二ヶ月前はどうだったのかを聞いても沈黙。結局、この数日前にやっとお客様に話をしたばかりのようだった。今まで何をしていたのかと問い詰めると、その営業部長は、見積り回答書も督促のメールも知らないと平然として言ったものだ。

そこで見積り回答書と督促メールの現物を目の前に突き付けて、「この見積り回答書も、督促メールも

あなた宛に送った会社の正規の書類なのですよ、知らないとはどういう意味ですか」と再度問いかけた。そうしたら言うに事欠いて、隣にいた自分の部下を指して、「こいつが何もしなかったからこうなってしまったのだ」と、自分の部下に全責任を押し付けようとした。信じられないような光景を見てしまった。

「で、例えばあなたの部下の不始末だとしても、全ての責任はあなたにある訳ですよ、どうしますか」と迫った。そうしたらその返答は、お客様のところに一緒にわびを入れに行ってくれないかなどと言い出す始末だった。「何で私があなたと一緒に言って、わびを入れなければならないのですか、大人なら自分の不始末は自分一人でやったらどうでしょう」と言った。

教訓 「できないものはできない。ならないものはならない」

29. 一月後のリリース要求

客先の玄関前で会議三十分前に営業部長と落ち合う約束をしていた。時刻通りにやってきた営業部長はこう話し始めた。「今日は次の開発案件のスケジュールについての打ち合わせだけど、お客には一ヶ月後にリリースできると言っているので宜しくね」、だと。

そんな話は何も聞いてはいないし、第一その案件の見積り依頼を受け取ったのは三日前で、まだ何も回答は出していなかった。見積り担当者に電話確認を取ろうとすると、かの部長はこう言った。「確認などいから、お客には一ヶ月後にリリースすると昨日話したばかりだから、とにかくその線で進めてよ」、などと平然とした顔で言った。

電話確認の結果、その案件は、おおよそ三ヶ月はかかるしろものだった。何で開発の見積り回答を待たないで勝手に一ヶ月後にリリースするなど客先に約束するのかと問い詰めても、相手は答えない。その結果、ケツをまくった営業部長の言う事が実にふるっていた。「それなら今日のお客との話はどうすれば良いのだ。お前がお客に説明するか詫びを入れろよ」、などと平気でおっしゃる。こちらが何かを説明し、詫びを入れる道理は全くなかった。「営業部長様、あなたの不始末ですから、お客さまに土下座するなり、頭を丸めるなり、なんなりとお好きなようになさってください」、と突き放した。営業部長は、「そんなことができるか！」とどなった。

もう10分後に会議が迫っていた。続いて営業部長に話した内容は次のようだった。

「さっき担当者と電話で話をした内容だと、パイロット版なら2ヶ月後を目途にリリースできるように頑張るが、このレベルでは品質を保証できるレベルにはありません。そこで三つの条件を飲んでいただく必要があります。第一条件は、この版は、導入後一ヶ月間は数店舗の実験店稼働のみとすること。第二条件は、実験店稼働中に発生した不具合処理に関わる諸経費はすべて営業部持ちとし店舗サポート体制を構築しておくこと。第三条件は、納期を一ヶ月間短縮するために新たな人員の投入に必要な開発経費を営業持ちとすること。この追加経費については見積り回答に含めて至急提示します。これらの条件下において開発部は実験店においても問題を発生させない特別体制で臨みます。これを受入れますか」。

「いちいちうるさいけど仕方がないな」、と営業部長。

客先には、開発期間の妥当性および緊急対応のための実験店稼働につき説明したところ快く了承された。開発は約束通りに二ヶ月後にノーバグで実験店版をリリースし、さらに一ヶ月後に全店舗展開を無事

に終了した。営業部の負担はわずかな開発の上積みだけで済んだ。

教訓 「無理が通れば道理が引っ込む、を許してはいけない」

3 0. 指揮権の侵害

自部門の負担を避けるために、S E 課長が開発技術者に直接に指示を出し、ある作業を行わせた。

その話を聞いた後、プロマネはそのS E 課長に電話を入れた。「あなたは課長で、あなたが指示をしたのは私の部門の主任さんで、確かにあなたの方が職位は高いのですが、この主任さんはあなたの部下ではありません。会社の組織は軍隊の組織と同じで、位が高くても、他の組織の所属員に直接指揮をする権限はありません。その位の基本的なルールをご存知ですよ。今後何か依頼がある場合は私を通してくださいネ」。相手は沈黙した。

教訓 「指揮権は、一度譲れば何度でも譲るハメになる」

3 1. 失敗は下請けのせいなのか

そのプロジェクトはやり直しが多く予算を大幅に超過していた。担当プロマネをヒアリングしたところ、下請けの能力が低いことが原因でそのような状況になってしまっており、下請け会社に数千万円の懲罰金を請求したいと言っていた。そこで下請け会社の実態を把握するために、その会社を訪問し詳細の説明を聞きに行った。説明は詳細にわたって行われ、いくつかの失敗についての説明も受けたが、それで数千万円もの損失が出るわけもなかった。三度の調査の結果、発注側提示の二転三転する仕様および非常に貧弱な設計書に原因があると結論した。実際に仕様書および設計書の現物をみて納得した。

社に戻って担当プロマネを呼んで「下請けには大きな非はないと思う。何千万円も請求することなどとてもないことだ。あなたたちが提供した仕様書や設計書を見ましたが、あれでまともな仕事ができるわけでもないでしょう。その損失はあなたたちで背負ってください」と自分の結論を伝えた。そのプロマネは黙ってうつむいてしまった。

教訓 「自分の仕事も責任も、下請けに丸投げしてはいけない」

3 2. 上司を見張れといった上役

開発会社で働いていて、このようなことを言われたのは初めてのことだった。

ある日、上役から「部屋に来て」と声がかかった。用事はそこで伝えるとのこと。その上役が何を言うのかと思ったら、「君の上司がちゃんと仕事をしているのか見張ってくれ」なんて物騒なことを言うではないか。その部屋には自分の上司のライバルもいた。

更にこうも言われた、「君もそろそろ昇進の時期だよ」と。いわゆる派閥どうしのパワーゲームというやつだ。この人たちは、昼の明るい内に何をやっているのだろうかとききかえってしまった。派閥ゲームに付き合っているほど暇でもないのに適当に返事をして退室してきた。後味の悪い出来事だった。

教訓 「不純な動機に基づく行動は決して報られることはない」

3 3. 「なぜこのビジネスプランがいけないのか」と言った役員

あるソフトウェアパッケージ製品のビジネスプランの説明が行われていた。その販売見込みは美しい成長カーブを描いていた。「販売見込みの台数はどうやって算出したのですか？」と質問を出した。説明者の答えは、「投入した開発費と所定の利益を回収するためには毎年これらの台数の売上が必要です」だった。「それだけですか？」と聞いたら「それだけです」と答える。「これらの数値について営業部隊とは話をしなかったのですか？」と聞いたら、「話はしてません」とのこと。「商品がどれだけ売れそうかという見込みについては実際にもの売る営業さんたちに聞くのがビジネスの常識だと思いますが、違いますか？」と重ねて聞いたが説明者は黙ったままで何も回答できなかった。

それに対して、一緒にいた経営幹部たちが言った言葉が今でも忘れられない。「そうは言っても、やってみなければ分からないこともあるでしょ。とりあえずこのビジネスプランでいきませんか」と。

そんな情緒的な判断に同意できるわけもなかった。

このような書類はビジネスプランでも何でもなく会社の経営を危うくする危険な作文にしか過ぎない。

その説明者の親は親会社の元幹部だったことを後で知った。

教訓 「美しすぎるデータは作為の結果である」

3 4. 文化大革命の旗を降ろさせた

ある日、開発事務所の至るところに縦 1メートル、横幅 5メートルの横断幕が取り付けられた。そこには白い布地に“文化大革命”の赤い文字が書かれていた。二週間もその横断幕を見ているとついに頭痛と吐き気がしてきた。頭の悪い体育会系のすること、ここに極まれり、と思った。このスローガンは日本の体育会系が最も嫌う〇〇主義の国で大流行したものだ。横断幕の作成および張り出しを指示した本人に、「文化大革命なる赤旗をたてて、あなたは〇〇主義の熱烈なる信奉者であると自分で宣伝しているのでしょうか」と電話をした。数日後に、このムカツク横断幕は全て撤去された。

教訓 「直球で対抗できない権力には変化球で対抗すべし」

35. 早朝特訓への仕返し

冬の寒い朝、7時半からのマネジメント研修が始まった。開発部隊を覆っている独善的な村文化を破壊すべしとの本社からの指示で、すべての開発部隊のマネージャ層を対象に行われた教化施策であった。

全開発マネージャは自己批判と自己総括を迫られた。これはまるで、中国で行われた文化大革命もどきの施策だった。早朝特訓もマネージャ個人面談も毎日、何ヶ月にも渡って続けられた。本社側は、表向きこれらの施策を通してマネジメントのヒューマンスキルアップを装っていたが、その意向の本心は、不適格と判断したマネージャのリストラに他ならなかった。この本心を見抜いていたマネージャは皆無だった。くる日もくる日も続けられる質問攻めと責任追及をかわすことに皆必死で、その底流で何が実行されようとしていたのか誰も分かってはいなかった。リストラの尖兵として動いていた、いわゆるスキルアップ委員たちは密命に従って毎日質問を投げてはマネージャ個人の点数評価にいそしんでいた。ある日、試しに、私の点数は何点だと聞いた。相手は、「点数など付けてません」と、しらばっくれた。じゃあ、「何のため膨大な質問を投げて、その回答をメモしているのだ」と更に聞いた。そこで相手は黙ってしまった。

「君たちがヒアリングしている人たちは、昨日まで君たちの上司であり同僚であった人たちだろう。本当の目的を隠して、君たちや外部のコンサルを使ってリストラを強行しようとするような行為は陰湿かつ卑怯なことではないのか。陰の指示者本人が前面に出てきて、自分も返り血を浴びながらリストラするのが日本人の本分だろう。さらに私の開発チームは、君たちのような頭の悪い体育会系的な攻撃はなんとも思っていないし、本当に私のチームを破壊するつもりなら、市場における大きなシェアを捨てる覚悟をしておくべきだ。あなたの指示者にそう伝えてください」と言った。彼は黙ったままだった。

教訓 「負けて泣いてりゃ突き落とされる、無常谷間の人生峠」(宮原哲夫、人生峠)

36. プレゼンで遅い悪い高いと罵った企画部マネージャ

経営陣が出席している社内全体会議において企画部門が新しい開発ツールの有効さを得意げにプレゼンしていた。プレゼンの最後に彼らは、現在の開発部門は「高い・悪い・遅い」ので、この新しいツールを採用したらどうだと言いつつ放ったのだ。

これを聞いていた開発部門の取締役や部課長たちは、日頃の開発品質の悪さを後ろめたく思っただけで沈黙しているだけだった。一瞬の沈黙の後、一人のプロマネが少し意見を言わせていただきたいと手を挙げた。彼が語ったことを要約すると次のようなことだった。

「確かに高い・悪い・遅いプロジェクトがあることは認めますが、それは一部の話でしょう。今日のプレゼンの内容は、企画部門がこのツールを実際にテストしてみた結果の報告なのですか、あなたたちの報告はツールメーカーのカタログの文言そのままではないのですか」と問いかけた。相手は、無言のままだった。このプロマネは、とどめとしてこう言った、「根拠のない誹謗中傷は許されません」と。

教訓 「エンジニアとしての意気と誇りを失えば、どこまでも落ちて行くだけだ」

37. 契りの会

これは「ちぎりのかい」と読む。ボスに忠誠を誓い、仲間同士の結束を固めるために開かれる宴会の別称で、日本的な会社においては営業・開発・その他を問わず広く行われている。ある組織の長や、ある派閥のボスなどが主催者となる。この会に呼ばれて毎回出席すれば仲間として認められ庇護の対象である資格が付与されることになるが、もし欠席でもしよことなら反対勢力側についたものと見なされる場合が多い。契りの会は宴会だけではなくゴルフコンペというような形式で開催されることもある。

この会へのお誘いを受けるということは会社員として一人前として認められたことを意味する。特に有力なグループから誘われた場合は優秀者ないしは優秀者候補として認められたことを意味する。

この会の会則は書かれた文章としてではなく不文律として全ての会員に理解されている。すなわちボスの意向には絶対服従することであり、その代わりに庇護を受ける権利が保障されるということである。

この会からのお誘いを断るにはそれ相応の理由と覚悟が必要となる。酒が飲めませんかとかゴルフが苦手ですなどと言う理由は全く通用しない。ほとんどの人はこのお誘いを断ることができない。

酒が飲めず、ゴルフで休日をつぶされるのを嫌ったプロマネがいた。あるボスからゴルフコンペに誘われ、ゴルフをやったことはありませんと言ったが、それなら一から教えてやると言われ、道具も持ってませんと言ったら、良いのを持っているから明日にでも宅急便で送ってやると言われ、何とも断り難かった。このボスやその仲間たちを嫌っていたわけではなかったが、これ以上自分の時間を奪われなくなっただけで、最後に自分が長年続けているある武道の話をした。毎週その練習のために道場に通っており、その武道においてはすでに高位の段を取得しており、その武道の奥義について延々と解説をしたところ、やっとあきらめていただくことに成功した。これくらいの理由がなければ中々断り切れるものではない。

多くの契りの会があったが、そのどれにも参加することなく多くの人たちと友好的な関係を継続することができた。

教訓 「金魚のふんになりたくなかったら、一本どこで行くしかない」

【専横強権主義】

世の中のことはすべて金で処理できるという高慢な金権主義は、持てる者がその金力によって持たざる者をその意志に反して支配するという構図を生み出す。力による一方的な支配は、伝統的に日本人の最も嫌悪するところのものであり、大多数の者たちを苦しめ、社会の不安を増大させ、人および社会の発展を阻害する。「成り金」とはそのような者たちを軽蔑した言葉である。

この金権主義がもたらしたものが専横強権主義である。専横強権主義とは、自分の地位・権力は自分のものであると思ふ事実誤認と自意識過剰の精神で始まり、優位者による劣位者に対する専横的、脅迫的な行動、すなわち常識を逸した精神的・肉体的な圧迫行動となる。また専横強権者においては実力に応じた能力主義ではなく、お気に入りの人材登用、すなわち情実的な人事が行われやすく組織の機能性を著しく低下させる。

このような行動には、何らの合理性も妥当性もなく個人および組織の自律性を破壊させてしまう。日本の伝統的行動規範は専横強権主義を決して許してはこなかったということを知るべきである。このような指導者は封建制の江戸時代においてさえも“殿ご乱心”ということで座敷牢行きの処分が家臣によって下されたのである。

論語からのメッセージ

「其の身正しければ、令せざれども行なわる。其の身正しからざれば、令すといえども従わず。」（わが身が正しければ、命令しなくとも行われるが、わが身が正しくなければ、命令したところで従われない。）

（論語、子路（しる）第十三）

「其の己れを行うや恭、其の上につかうや敬、その民を養うや恵、其の民を使うや義。」（その身の振舞いは相手を敬い、礼儀正しく丁寧であり、目上に仕えるにはつつしみ深く、人民を養うには情け深く、人民を使うには正しいやりかたをすることだ。）（論語、公治長第五）

「よく五つのものを天下に行うを仁と為す。恭寛信敏恵なり。恭なればすなわち侮られず、寛なればすなわち衆を得、信なればすなわち人任じ、敏なればすなわち功あり、恵なればすなわち以て人を使うに足る。」（五つのことを行うことが仁である。恭（うやうや）しいことと寛（おおらか）なことと信（まこと）のあることと機敏なことと恵深いこととだ。恭しければ侮られず、寛であれば人望が得られ、信があれば人から頼りにされ、機敏であれば仕事ができ、恵み深ければうまく人が使えるものだ）（論語、陽貨第十七）

第7章 孤立分断化との闘い

38. つぶされた新人

まだ組み込みソフトがない時代の話だ。多くの電子機器はすべてハードウェアで作られていた。

四月になり十数人の新人たちが入社してきた。早速、新人教育が行われた。最初にすべての職場案内が数日間に渡って行われた後、それぞれの職場の担当者たちによる大まかな仕事内容の説明が行われ、二週間の新人教育はあっという間に終わってしまった。



配属先の職場での初日は所属員たちの自己紹介とそれぞれの仕事についての説明だった。最後に開発室の自分の作業机に案内され、「ここが君が明日から働く場所だ」と言われた。以上が新人教育のすべてだった。

最初にやった仕事は電源の設計だった。客先で煙が出たとの連絡があった。先輩は「出力電圧は正常だったよだけど容量不足だね。これは設計ミスだね」と言った。先輩は設計図を手直しし交換用の電源を用意した。先輩と共に客先へのおわびと物の回収に出かけた。取り外されていた電源の外装部はこげて見るも無残な状態だった。定格電圧の設計しか頭になく出力容量の最大値が不足していたのだ。設計レビューがあれば事前に発見できた程度の新人のミスだった。

次の失敗は、それから半年後のことだった。ブラウン管の寿命を測定する装置の開発だった。新人にとってはかなり難しい設計だった。ブラウン管にキセノンランプの閃光を断続的に放射し、その閃光の残像をブラウン管に表示することで寿命を測定するものだったが、残像の表示曲線が正しい減衰曲線を描けず手こずっていた。出荷を翌日に控えていたのにまだ完成できていなかった。「おーい新人、進捗はどうだ！」と課長が新人を呼んだ。「かくかくしかじかでまだ上手いきません」と蚊の鳴くように答えたところ、「お前、それは明日出荷だろう、今まで何をしていたんだ」と大目玉をくらった。すぐに数人の先輩たちが呼ばれて明日までにこれを仕上げろと檄が飛ばされた。徹夜で基盤回路の手作業による修正が行われ翌日の客先動作確認に間に合わせられた。また先輩たちに迷惑をかけてしまい情けなかった。

先輩たちは毎日深夜まで多くの仕事をかかえて忙しくしており、とても途中のチェックを頼むことや分からないことを聞けるような雰囲気にはなかった。

この一年間の先輩たちの毎月の平均残業時間は150時間、新人でさえも100時間を下らないものだった。

教訓 「誰も面倒を見られない職場、誰に教わることもできない状態、長時間の労働の三つが揃えば新人は間違いなくつぶれる」

39. うつになって会社を辞めた

君ならできると言われ続けてそれなりの評価も受けて十数年がたちマネジメントの一角につくこともできた。しかしいろいろな傷を負いそれが十数年の間に段々と蓄積されていったことに気が付かなかった。周りにいる上司や同僚、部下たちのことを仲間だと感じられなくなっていた。とくに上司たちのほとんどに対しては敵意すら感じるようになっていた。吐き気やめまいの症状も続き気力もなえてきて出勤すらもつらくなってきた。一部の信頼できる上司や同僚たちもいろいろな事情で会社を去り、この組織も数年後には解散が予定されていた。いままで営々と耕してきた自分の畑は一つも実り豊かなフィールドになったとは実感できなかった。目の前にあるのは荒涼とした石ころだらけのフィールドにしか感じられなかった。

教訓 「もう誰かの期待に沿えるように頑張るのは止めよう、自分の生き方は自分で決めようと決心した」

40. 人生至るところ青山あり

四十過ぎの転職だった。新しい職場は県境のトンネルを越えた先にある大きな事業所だった。トンネルを越えて見る光景は、今まで十数年同じ場所に通っていた身にとってすべて目新しく感じられたが、ふっとこれで良かったのかという一抹の不安も湧いてきた。

自分にとって新しい職場は、当たり前のことだがその建物も周りの風景も見慣れないものばかりで、職場の中に入ったあとも見慣れぬ会議室や見知らぬ人たちがばかりだった。

ひしひしと迫ってくる孤独感の一方で思ったことは、「これからは他人の選択によらず可能な限り自分の選択で進むこと」、そのために未だ見知らぬ「仲間たちに貢献すること」、「本当の仲間をつくること」の三つのことだった。

教訓 「自分の選択で進む、他者に貢献する、仲間をつくることは未来を開く」

41. お互いに話をしないSEたち

似たような仕様の開発見積り依頼を異なった顧客担当のSEたちから受けた。SEの部署に行った際、SEのA氏に、別の顧客担当のB氏からも似たような見積り依頼を受けているが、せっかくだから基本的なロジックは共通にして表示画面を若干違ったものにした方がコストも安上がりで品質も保ちやすいがどうでしょうかと話をしてみた。喜ぶのかと思ったがA氏の反応は微妙だった。「BさんはBさんで別の顧客担当だし、彼は彼で自分の所属部の予算で動いているから、そんな話はきっと迷惑だと思います」などと言う。

その後SEたちの仕事の状況をいろいろ見聞きする中で分かったことは、彼らは同種同業態の顧客の仕事であっても担当する顧客が違っていれば各SE同士でほとんど情報交換を行っていないということだった。SEの組織は営業と同じく顧客ごとに縦割りとなっており、それぞれの顧客担当部署は成果のインセンティブを取り合うライバル関係にあり、情報共有は害にしかならないという認識なのだ。

そういうわけでA氏やB氏に限らず担当顧客が異なったSE同士は例え事務所の席が隣同士だったとしても仕様の情報共有も障害情報の共有もほとんど実行されることはなく、必要最低限のコミュニケーション

ンはメールで伝えるような状態が今でも続いている。

そのような仕事のあり方はいよいよ S E たちの仕事の量を増やすと同時に開発者たちの仕事量を増やし、会社の資金を無駄に消費し、さらには製品の品質低下を招いている。

ほんとうに利益を上げ、製品の品質を向上させ、S E や開発者たちの深刻な残業を減らしたければ、そのような組織のあり方をすぐにでも改める必要があるのだが。

教訓「秋深き 隣は何を する人ぞ」(松尾芭蕉)

4 2. 組織崩壊の一里塚

ある開発組織を弱体化させる最も簡単な方法は、一つ目に組織を細分化し、二つ目に細分化した組織の役職を一段階ずつ上げればよい。そうすればその開発組織はほどなく弱体化し様々な問題を引き起こす運命が待っている。

組織の細分化は、コミュニケーションの断絶を招く最も効果的な方法で、実績を伴わない役職の昇格は組織員とくにリーダークラスの慢心と怠業を招くのに最も効果的な方法となる。

さらに細分化された各組織において開発工程ごとに異なった外注に仕事を配分すれば、工程間のコミュニケーションの断絶を招くことになり、多くのプロジェクトは決定的に回復不可能な状態に陥るだろう。

このような状況は行き過ぎた自己責任の延長線上の行き過ぎた自部門責任体制において発生しやすい。自部門の利を追いかけることが最大の目標となった拳句に訪れるのが、他部門とのノウハウや利の非共有であり、コミュニケーションの断絶であり、孤立化である。

このような状態から脱出するためには、組織の有機的な統合化、プロジェクトの統合管理の復活、名ばかり管理職の廃止などによる開発者および開発組織の自律力・自立力の再生が最も効果的だろう。

教訓「分離分業の道よりも共有分業の道を選べし」

【孤立分断化】

個人間、組織間のコミュニケーションが失われるということは、それぞれが孤立化することであり、連携・連帯も同時に失われるということの意味する。孤立化は他者との経験の継承を阻害し、他者との切磋琢磨の機会喪失をもたらし、個人および組織の成長サイクルを止めてしまう。

コミュニケーションを単に利益を得るための道具であるとしか認識していない者においては、コミュニケーションの断絶は深刻な問題を引き起こすという発想は生まれてこない。コミュニケーションは単に利益を得るための道具ではなく、人と人との信頼関係を築くための行為であろう。信頼関係がないところに生まれるものは闘争と憎しみの連鎖である。コミュニケーションが失われてしまえば、組織的な活動もチームプレーも不活性となり、人も組織も成長発展できないということを強く認識する必要がある。

また、一人あるいは一つの組織単独での思考・行動には限界があるということを自覚する必要がある。一歩先に進みたければ、他者や他組織との連携・連帯が必要となる。連携や連帯は、まず自分から他

者に何か価値あるものを譲ることからしか始まらないと思った方がいい。先に相手から何かを得ようとする心はさもない限りである。

価値あるものの相互の譲り合いや継承は、個人および組織を成長発展させる。

（絶対にやってはいけない村八分）

コミュニケーション断絶のもう一つの悪しき形態が村八分である。仲間の掟やルールを破ったものに対する仲間外し、すなわち意図的なコミュニケーションの拒絶という懲罰である。悪しき因習であった村八分でさえも完全なつきあいの断絶ではなく、後の二分、すなわち葬式と火事の場合は除かれていた。現代の学校や職場にて見られる、特定の者に対する無視は、100%完全無視という陰惨かつ卑劣な行為であり、例えどのような理由があったとしても許し難い。この行為は無視されたものにとっては人間性そのものの否定であり、死を強制されたことにも等しい。

論語からのメッセージ

「徳は孤ならず。必ずとなりあり。」（道德ある者は孤立しない。必ず親しい仲間ができる。）

（論語、里仁第四）

「己に如かざる者を友とすることなかれ。」（自分より劣ったものを友だちにしてはいけない）

（論語、子罕第九）

「益者三友、損者三友。直きを友とし、諒（まこと）を友とし、多聞を友とするは、益なり。便辟（べんぺき）を友とし、善柔を友とし、便佞（べんねい）を友とするは、損なり。」（有益な友が三種。正直、誠実、物知りを友にすることは有益だ。体裁ぶり、うわべだけのへつらい、口達者を友にすることは、害だ。

（論語、季氏第十六）

徒然草からのメッセージ

「よき友、三つあり。一つには、ものくるる友。二つにはくすし（医者）。三つには、知恵ある友。」

（吉田兼好、徒然草、第117段）

第8章 狭い視野との闘い

4 3. 人手不足で客先クレームに回答できません

そのシステムは多数の異なった顧客に使用されており、顧客数が多い分障害報告やクレームも毎日のように寄せられていた。クレーム対応には開発チームとは別の専任のチームがあたっていた。このチームはほとんど毎日深夜におよぶ対応を続けていたが、ある時点にきて未回答残件累計数があるかに処理能力を超えてしまい、既定の期間内に回答を発信できなくなってしまった。

ある日、一通のメールがこのクレーム対応責任者から全国のクレーム受付窓口が発信された。

文面はおおよそ次のようだった。「日々、クレーム対応への回答を続けてまいりましたが、ここにきて当チームのキャパシティをはるかに超えるクレーム残件を抱え、人員増強も限度に達しました。つきましては現場におけるクレームの受付を抑制していただきたく……。現状のままでは到底期限内の回答は不可能となってしまいました」というメールが発信された。

この後、全国のクレーム受付窓口から一斉にこのメールに対するクレームが寄せられ大きな問題になってしまった。この責任者が本来すべきことは、そのような品質の悪いシステムを開発した開発チームに対して更なる人員増強の要求をすることであって、いわば顧客の声を聞く立場のクレーム窓口に対するクレーム抑制の依頼ではなかった。人は窮地に陥った時にとんでもない間違いを選択するものだ。

教訓 「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リスクを平気で犯してしまう心理的な傾向がある」（ダニエル・カーネマン、プロスペクト理論）

4 4. 「これ以上無理です」が顧客の逆鱗に触れた

ハードウェアのモックアップを前にして開発責任者が説明した時に、顧客責任者がもう2センチ高さを低くしてくださいと言った。それに対してハードウェア開発の責任者は「さんざん検討した結果で、もうこれ以上低くできません」と即答したところ、逆鱗に触れてしまい顧客責任者は次のように発言した。「なぜすぐにできないと言うのか。私たちがなぜあなたたちの会社を選んだのだと思っているのか。私たちは一流の技術をもった会社としか付き合いません。あなたたちの会社はこの分野では日本一の会社だと見込んだから開発をお願いしました。すぐできないと言う人は素人です。プロはできないと思われていることをできるようにするからプロなのではありませんか」と。

数週間後、このモックアップは2センチ低くなり、量産モデルにおいてもこのロープロファイルは実現された。このエピソードは記憶しておく価値のある話だ。

教訓 「プロは、普通ではできないと思われる仕事をできるようにする」

45. 部長！数千万円余りました

開発予算内で仕事を仕上げるのがプロマネの腕の見せ所だと思っていた。そのプロジェクトは一年弱程度の開発で、品質も確保され市場導入もほぼ完了した。そろそろプロジェクトの店じまいとなり開発費の使用結果をまとめたが数千万円が余っていた。

「部長！ この開発は予算より〇千万円も余ってしまいました。明日倉入れ処理をしようと思います」と報告したら、「ちょっと待て。いま〇千万円余ったと言ったね。なぜもっと早く言わなかったの」と非常に慌てた様子だった。なぜそんなに慌てているのか転職したばかりの人間には理解できなかった。

部長は経理を呼んで数字を調べさせたがやはり〇千万円余っていた。そこで部長は課長たちを緊急召集して「赤字のプロジェクトはどれとどれで、いくら位赤字なんだ」などと言っている。続いて「このプロジェクトにいくら、あのプロジェクトにいくら」と、何とこの〇千万円の配分をしているではないか。そばで見えていたが、まるでハゲタカたちが獲物を食い荒らしているのを見ているようだった。

この〇千万円は私の成果として表に出ることなく腹をすかせた赤字プロジェクトのハゲタカたちの胃袋に収まってしまった。こんなことをやっていて良いわけがない。

教訓「赤信号 みんなで渡れば 地獄行き」

46. 大人の対応とやらで

赤字予算のプロジェクト間の付け替えはその後も慣習のように普通に行われ続けていた。最初は人助けにもなり皆がハッピーになるのだからそれでも良いのかなと思っていたが、ある時このやり方は非常にマズイと気が付いた。プロジェクトに使われたお金の実体を人為的に調整してしまうと、失敗プロジェクトの赤字の原因は何で、その金額はどのような失敗によって発生したものなのかが全く分からなくなってしまうことになる。例えば500万円の赤字が、ある工程の何かの不良による後戻り作業によるものだということが数値として把握されていれば、今後の開発において何をどう改善すればいくらの損失を防げるのかが明確になり改善活動も前向きに取り組めることになる。

黒字プロジェクトから赤字プロジェクトへの利益の付け替えを行うことは、個々のプロジェクトの真の損益状況の隠蔽であり、それによって失敗プロジェクトの改善機会の喪失を招くと同時にプロジェクトリーダーの損益責任逃れを助長し、改善意欲をなくし、スキル向上を阻害することになる。

資金の流れを恣意的に調整することは、結果として皆をハッピーにすることは絶対になく、組織の確実な弱体化を招くことになる。残念なことこの組織は確実にその道を歩んでしまった。

教訓「赤字の隠蔽は失敗の隠蔽であり、人や組織を腐らせる」

47. 未検証・未承認の真夜中のレジストリー配信

残業時間にその開発者は指摘されていたシステムの不具合調査を行っていた。夜もだいぶ更けたころに原因らしい箇所を見つけたと思った。数か所のレジストリーの修正をするだけで不具合が直りそうだった。すでに開発の管理者は帰宅してしまった後だったが、不具合の修正を急がせられていたことを思い出し、数行の修正だから問題はないだろうと思い、思い切って顧客システムの該当部分のレジストリーを直接書き替えてしまった。しばらくたって顧客から開発責任者に全てのオンライン決済システムがロックしているとの緊急通知が入った。

この担当者においては、レジストリーの修正はプログラムコードの修正よりも恐ろしいことだという認識がなかった上に、テスト未確認、開発責任者未承認、品質保証部未承認という開発手順遵守の重大性の認識もなかった。

教訓 「無知ほど恐ろしいものはない」

48. 50年の伝統的な方式です

顧客との仕様打ち合わせの場での話だ。同一商品の複数個登録についての話になった時、開発側は従来方式通りに商品スキャン後個数入力の方式を提案したが、顧客側は逆に個数入力後に商品スキャンする方式を希望してきた。

しばらく両者でさまざまな意見が出されたが顧客側は自分の提案を取り下げる気配はまったくなかった。

開発側としてはどちらも同じようなことで特別な難しさがあるわけではなかったが同じ業種業態用の機器でユーザーごとに操作方式が異なるものを作ることは抵抗感があった。そこでプロマネは次のように発言した。「どちらの方式でも開発は可能ですが、現在の操作方式はすでに多種の業態で長年採用され定着している方式です。御社の店舗で商品登録をする方々はほとんどがパートタイマーの人たちで、他社の店舗などでの経験者の方々も大勢いると思います。同じ商品登録についてA社の店舗とB社の店舗での操作方法が異なってしまうとパートさんたちも混乱することが多くなってミスが起こる可能性も増えてきます。そういうわけで当社の機器の操作方式は長年市場で定着してきた方法を採用してきました。これが当社50年の伝統的な方式であり、市場におけるデファクトスタンダードとなっています。どうか当社提案の方式でご理解いただけませんか」。

これで顧客の了解が得られた。デファクトスタンダードという言葉は使い方によっては客先の納得を得る力を持っていると感じた。

教訓 「選択に迷った時は、大いなる常識に頼るべし」

49. そのように高い目標は今の内に取り下げたらと言った役員

会社方針に従って開発チームと共に子会社に出向した。期の初めに各部の今期の売上および利益目標についての役員たちによるヒアリングが行われた。出向してきたチームが提示した目標は、彼らが過去2年余りの間に実行してきたカイゼン活動の成果に基づいた数値だった。目標値の裏付けとして過去の実績について説明が行われたが皆驚きを隠せず、その数値を信用しなかった。

経理担当の役員が助け船を出すつもりで次のように発言した。「皆さんは出向してきたばかりで、最初に良いところを見せたいと言うお気持ちは良く分かりますが、この目標値は余りにも高すぎて非現実的です。今なら誰もとがめませんから、せめて目標値を1 / 3に下げたらどうでしょうか」と。

出向リーダーは、「心配していただきありがとうございます。しかしこの数値は過去の実績に基づいた非常に確度の高いものなので、この目標でやらせてください」と答えた。いくつかの問答の後、「では実際にこれでスタートしたあとで毎月の状況を見させていただいて、中間時点でやはり無理だと判断されたならそこで目標値を修正しても良いでしょう」ということで会議は終了した。

その後、毎月の実績のチェックが続けられたが、途中で目標値の変更が行われることもなく期末には目標が達成された。その時、「どうしてこのような数値を達成できたのですか？」という経理担当役員の質問にたいして、リーダーはにっこりとほほ笑んだだけだった。

教訓 「事は成るべくして成る」

50. 三ヶ月間は好きなこととしていて良いよ

転職した初日に部長に呼ばれて「慣れるまでに時間がかかるだろうから三ヶ月間は好きなことをしていれば良い」と言われた。ただし三ヶ月後に、その間にやったことを開発部の部課長全員に報告をしてくださいとのことだった。同じ業界内での転職だったので知りたいことは山ほどあった。この会社はどんな製品をどんな考え方でどれほどの期間で開発をしているのかということはもちろん知りたかったことの一つではあったが、本当に知りたかったことはこの開発部の長所および短所であり、それはどのような思想の開発によるものなのかということだった。三ヶ月間の中でこれらの表面的なことはすべて調べ尽くした。現在稼働中の全製品のリストや仕様書を見せてくれと頼んだ時はさすがに警戒された様子で「膨大な資料で見切れないと思うよ」などという返事だったが、主な製品についての資料は快く見せていただいた。

約束の三ヶ月間はあっという間に過ぎた。約束の報告のテーマを何にしようかと考えていたが、たまたま個人的に同業他社の能力の比較分析資料を持っていたことを思い出した。この資料は前職業務の一環としてコンサルティング会社に依頼して主要4社の開発スタイルの長所・短所の分析を行ったもので非常に的確な分析が行われていた。このような資料を生で出したら現在なら秘密漏洩罪にも問われ兼ねないものだったので出所を隠した上でこの三ヶ月間に見聞きた現場の状況に自分自身の考察も加えて新しい資料として構成しなおしたものを発表することにした。

報告会で説明を始めたが、最初はあちこちから「そんなことはないだろう」というつぶやきが聞こえてきたが段々と「なぜそんなことまで知っているんだ」という声が大勢を占めてきた。報告会に出席した部課長たちの反応は予想どおり、彼らに驚きを巻き起こしたものになった。報告会の終了後、数人の開発マネージャた

ちに取り囲まれて、「もう少し話を聞かせてくれ」とせがまれた。

教訓 「データは雄弁に事実を物語る」

【狭い視野】

狭い視野は目前の問題や災難の解決を妨げる。狭い視野は、近視眼的な思考・行動、固定観念、先入観、固執性、単純思考、ご都合主義などによってもたらされるだろう。

①近視眼的な思考・行動

自分一人ないしは自組織だけで生きることが精一杯な状態、すなわち目の前の困難さだけに思考が集中している閉塞的な心理状態は、一種の盲目的状態であり、道を誤る危険性が非常に高くなる。自分一人で精一杯だと感じているときにこそ、あえて外界に目を向け、他者との連携を模索してみる必要がある。

②固定観念

固定観念は、単にある考え方に固執しているというだけのことではなく、知識不足・経験不足がもたらす選択肢の少なさの状態のことを意味している。少ない選択肢とは、手持ちの解決策が少ないということであり、未経験の問題や複雑な問題に対して柔軟性をもって対応できないということになる。

③先入観

いわゆる思い込みである。思い込みの裏には必ず楽をして仕事をしたいという気持がある。手っ取り早く仕事をしたいと思う気持は、人に目前の問題をよく観察させるよりも、過去の成功体験に目を向けさせる。目前の問題に正対する気持、すなわち自分の目で直接観察し、自分の頭で判断するという自律性を失った結果が先入観を生む。先入観は判断を誤らせ失敗を招く。

④固執性

固執性とは、誰が考えても有効でないような考え方をいつまでも変えようとしなないような態度のことである。このような硬直した態度は愚かさの表明にしかならない。固執性に取り付かれた人間を論で説得することはできない。このような人間には現場を直接見せて納得させるしか方法はない。

⑤単純思考

単純思考とは二者択一的な思考のことである。多くの問題は、白／黒とか Y e s / N o など単純には解けない場合が多い。単純思考では解けない問題を無理に白黒をつけてしまうと必ず失敗を招く。「無理が通れば道理が引っ込む」のである。

ものごとを思考する緊張感に耐えられない者や勉強不足の者は単純思考に走りやすい。単純思考を直すには知識の吸収や経験の積み重ねが必要である。

⑥ご都合主義

ご都合主義とは、問題の本質を理解せずに目先の利益獲得や自己保身にばかり走る姿勢のことである。ご都合主義は近視眼的な視野の狭窄を招き、妥当性および合理性を失わせ、人および組織を誤った方向に導き、自律性を喪失させる。

第9章 未熟な人間性との闘い

5 1. 本見積りは確定した金額ではありません

見積り金額の決済伺い書が来ていた。最初のページに付箋が貼ってあり、「本見積りは確定した金額ではありません」と書いてあった。この日本語の意味が分からなかった。確定していない見積り額を承認できるわけもない。〇〇の部分の仕様が未定でそれは今回の見積り金額には含まれていませんという説明なら理解できるが、そのような説明は見積り回答書のどこにも記述されてはいなかった。まるで赤信号ですが渡っていいという許可をくださいと言っているようなもので、このような稚拙な見積り回答の承認伺い書を提出するプロマネが存在していることが信じられなかった。そのプロマネに以上の説明をして確定したもののだけの見積り回答書の作成をお願いした。

教訓 「保険をかけたつもりの過剰な自己防衛が愚行を招く」

5 2. 「見積り依頼者高リスクのため上積みしました」というメモ書き

恐ろしい話だ。まだ見積り回答書が紙ベースで発行されていたころの話だ。

ある見積り担当者が発行した見積り回答書に「この見積り依頼者は信頼できないのでリスク分として30%上乗せしました」という付箋が付いたままで発行され、見積り依頼者に届いたそうだ。

この先どのような展開になったのか読者にもおおよそ想像はつくでしょうが、想像の通り目を塞ぎたいような展開になったのです。

最初の一報は依頼者から見積り回答者に入った。「お前どういつもりだ！ オレをばかにしているのか。仕事をなめるんじゃない……」と罵詈雑言の嵐だったそうだ。

事はこれでは収まらなかった。今度は依頼者の上司から見積り担当者の上司へ電話がかかってきた。

「〇〇支社の△△だけど、おたくの部下はみなさん優秀だそうですね。見積り回答書にご丁寧に付箋まで貼り付けて、ご丁寧なことです」で始まり、「おたくたちのお陰で私たちは一向に利益の出ない商売をしています。おたくたちから出される見積りは全部そういうことをやっているわけですよね」と続き、さらに「過去三年に遡れとは言いませんので、ここ一年の全ての見積り金額から30%引いた金額を返していただけませんか」と最後の爆弾が投下された。

その上司はもうなんと答えたのかすら記憶にないくらいに頭に血が上り、返事をする気力も失せていたとの事。数日の後、相手の責任者および見積り依頼者を訪問し、今回の担当者を見積り担当から外すことおよび今後は見積りに関する詳細資料を提示することで何とか怒りを収めていただいた。

教訓 「気を利かしたつもりの幼稚な行動が災難を招く」

5 3. 毎日問題ありませんと報告する開発者たち

そのプロジェクトの市場障害は半年以上も続いていた。一向に不具合が減らないために会社の幹部からレスキューを指示された。そのプロジェクトでは専任の評価チームを持っておらず、開発者たちが評価を行っていた。毎日午後 5 時からその日の評価状況の報告をしていただいた。一応もっともらしい内容で評価項目や評価件数についての報告がなされた。そして毎日「特に問題ありません」という報告が続いていた。しかし市場では毎日なんらかの不具合が継続的に発生し続けていたため、それらの報告には非常に違和感を覚えた。このメンバーたちは一体どのような評価を行っているのだろうかと疑わざるを得なかった。

そこで自分の部署で抱えていた評価専任チームを 2 週間投入することにした。市場障害の件数と頻度からみて潜在的な不具合は 1 0 0 件を下らないと推測しており、評価リーダーに 2 週間で 1 0 0 件の不具合発見にチャレンジするようお願いした。

2 週間後に発見された不具合は 9 0 件以上にものぼった。それらの不具合を修正した後、市場における障害数は激減し安定稼働が達成された。

あのメンバーたちに聞かされた「今日も特に問題ありません」という報告は一体何だったんだろうか。

教訓 「嘘を嘘とも思っていない人たちの嘘を見抜くのは難しい」

5 4. なぐりあい顔にあざを作った派遣メンバー

総勢数十人におよぶ体制で最後の評価テストが行われているころとんでもない事件が起こった。テストルームから電話がかかってきた。「大変です。評価メンバーの二人がなぐりあいの喧嘩で片方が目の周りに青あざを作っています。すぐ来てください」との一報だった。現場に行ってみると報告の通りで、一



人は目の周りに青あざを作り無然とした表情だった。開発業務を数十年やっていたがこんな事件は初めてだった。ことの顛末は、普段から中の悪い A と B がいて何かの話が口論となり、A が B をトイレの前に呼び出して話をつけようじゃないかと言っていきなり B に殴り掛かったところ、逆に B のクロスカウンターが A の顔面に的中したとのことだった。たまたま近くを通った仲間がそれを目撃して大騒ぎになってしまったのだった。評価リーダーは「A を会社の診療所にすぐ連れて行きましょう」といったが、「それはマズイ。外の個人病院に連れていけ」と指示をした。本来なら会社の診療所に連れて行き、会社の上司ならびに総務部などにも報告すべき事案であることは分かってはいたが、あえてそれはしなかった。傷が軽症だったこともあり、当事者の二人は外部からの派遣社員でもあり、事を公にするとこの二人は確実に職を失うことにもなりかねず、さらにはプロジェクト全体にも悪影響を与えることを避けたかった。二人を呼んで、お互いに言いたいことを言わせたあとで、互いにやったことの愚かさについて十分に納得できるように話し合いを行い、二度と暴力的な行為を行わないように誓っていただき、この件はいっさい不問にすることにした。

このような事件を起こさないために、特定の人間に過剰な負荷がかからないような残業時間の制御や人間関係の状況にも十分に気配りをするようにリーダー全員で申し合わせを行った。

教訓 「過負荷は最後には自他に対する暴力として爆発する」

5 5. 評価未完了で出荷承認を品証に迫る開発責任者

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

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

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

教訓 「失敗の棚上げと責任の転嫁は、不良なマネジメントの常套手段」

5 6. テスト未完了ソフトを客先検証にリリース

店舗導入に先立って客先検証が始まった。数日もたたない内に多くの不具合が発見され客先からは厳しいクレームを受けた。担当プロマネをヒアリングしたがそのプロマネはこう言っていた。「この客先の仕様は二転三転してなかなか決まりませんでした。結果最終テスト不十分なまま客先検証に出さざるを得ませんでした」。それで不具合の山が出たらどうするつもりだったのかと聞いたら、「客先検証とこちらのテストを平行してすすめ、逐次修正をするつもりでした」と言う。こんな泥縄式のやり方が通用するわけもなく、その後ほとんど寝ずのテストを行うはめになってしまった。

教訓 「仕方がないは、恥知らずの常套文句」

5 7. 個人同士によるマスターソフトの受け渡し

ある客先で障害が発生したとの一報が品質保証部に入った。品質保証部の調べによるとこの物件のリリースは三日後の予定で未だ出荷許可の申請も出ていないとのこと。出荷申請も承認も出ていないものがなぜ客先にあるのか信じられないことだった。開発担当者呼び問いただしたところ昨日担当 S E と次のような会話があったと言う。S E —「〇〇物件の完成状況はどうですか」、開発担当 —「もう完成レベルになってます」、S E —「それならばまたわざわざこちらに受け取りに来るのも手間ですから、今日受け取って帰りたいのですが」、開発担当 —「それならばお持ち帰りください。書類は三日後に申請しておきます」。ところがその S E は翌日に客先にそのソフトを持ち込んで機器を稼働させてしまいバグ発生となってしまった。

承認前のソフトを渡した開発者も稼働させた S E もルール無視の愚かな行為をしたものだ。何のために組織にルールがあり、それを守ることがどれほど重要なことかという認識もなく個人同士の仲良しクラブ的な行動をしてしまったのだ。一日でも早く導入して顧客に喜んで欲しかったのだから全く愚かなことをしたものだ。

教訓 「仲良しクラブのお気楽さが身勝手な行動を招く」

58. こうなっちゃいました・どうしましょうか症候群

大きな問題が発生しているにもかかわらず、何らの対応策もなく「こうなっちゃいました。どうしましょうか」だけの報告をもってくる担当者がいて、その危機感のなさや無能に唾然とすることがある。なぜ問題の原因を自分の頭で考えないのだろうか。自分で考え調査すればいくつかの答えや対応策はみつかるものだ。それができない人はプロとは言えない。このような人間はいつも相手に解答を求めることで自分の責任を回避しようとする指示待ち族なのだろう。このような人間は担当者レベルだけではなく管理者レベルにも少なからず存在している。

教訓 「いつまでも他人に寄りかかって生きればいい、その内他人から首を切られることになる」

59. 呼び出しに応じなかったプロジェクトリーダー

そのプロジェクトは問題なく進行していると思っていたが客先に導入した途端に大きな問題が発生し全社を挙げてのリカバリーが必要となってしまった。二週間ほどんやわんやの対応の後に問題はなんとか終息したが、改めてそのプロジェクトの損益状況を調査したところ、あちこちの外注に借金をしていることが分かった。合計数千万円にも上っていた。担当のプロジェクトリーダーは別の事務所に勤務しており、そのような状況になっていることについて誰にもいっさい報告をしていなかった。

事の次第を正確に把握するために、そのプロジェクトリーダーに電話をして確認したところおおよそその通りだと言う。なぜ報告しなかったのかと聞いても黙っているばかりだった。翌日、こちらの事務所にきて詳細の説明をするようお願いした。しかし翌日の約束の時間になっても彼は来なかった。何の連絡も来ないので再度連絡をとったが体調不良で行けませんでしたとか言い訳ばかりで全く要領を得なかった。再度説明の日を約束していただいたが、その日も彼は現れなかった。次の日にその事務所に行ったところ〇〇さんは数日前から何の連絡もなく欠勤しているとのこと。月末に彼は何の挨拶もなく退職した。

辞めろとか責任を取れとかいっさい責めてもないのに、何とけじめのつかない後味の悪い辞め方をするものだと思った。

教訓 「けじめもケリもつけられない人間にまともな仕事はできない」

60. 会社の駐車場で車になんども傷をつけられたA氏

みんなが何やらヒソヒソと話をしていた。何の話をしているのかと首を突っ込んだところ、会社の駐車場でAさんの車が傷をつけられていたとの事。「何だそんなことか。酷いことをする奴がいるもんだな」と言ったら、誰かが「これで3度目ですよ。それもAさんの車ですよ」と言うではないか。

心の中で「さもありなん」と思ってしまった。そのA氏は管理職であったが、部下を誰彼となく罵倒し悪口雑言を吐き続けていたのを何度も目撃していた。

そんな管理職にはなりたくないものだ。

教訓 「人間をモノ扱いする奴は、いつか自分もモノ扱いされることだろう」

6 1. 営業マンが坊主頭になった

ある日営業部を通りかかったら、顔なじみの営業主任がなんと頭を丸めて坊主頭になっていた。さすがにそれにはビックリしてわけを尋ねたが、「いえ、ちょっとしたことがありまして」と言うだけでそれ以上のことは言おうとはしなかった。その夜仕事が終わったあとで営業部に誘われて懇親会に行ったが、その坊主頭の営業マンも一緒だった。その上司が車で到着した途端、坊主頭は素早く車のドアまで走って行きドアを開けた。降りてきた上司に「お荷物をお持ちします」と言ったが、上司は「いらん」と言うだけで冷たくあしらっていた。懇親会もだんだん盛り上がってこよとした時、坊主頭がいきなり上司の前に正座して頭を畳にこすりつけ、「本当に申し訳ございませんでした。なにとぞ勘弁ください」と何度もあやまり始めた。それに対して、その上司は「お前はもういらん」と冷たく一言をいっただけだった。坊主頭は半泣きの顔でオロオロするばかりだった。隣に座っていたマネージャに「一体何があったのですか」と小声で聞いたところ、奴は金額が一桁少ない見積りを客先に出してしまった、との事だった。

その坊主頭になった営業マンの手帳を以前に一度見せてもらったことがあったが、手帳の中身には顧客のことはほとんど書かれておらず麻雀・競馬・パチンコの勝敗表ばかりが書かれていたことを思い出し、「さもあらん」と思った。

教訓 「人間性のレベルは、その人の行動に現れる」

【人間性に対する無知】

人間性に対する知恵とは、第一に自分という人間が何によって動き動かされているのかを理解する能力であり、第二に自分をとりまく人間の集団は何によって動き動かされているのかを理解する能力のことである。人間性に対する無知は、自律性の未熟さに直結しているために、さまざまな問題の発生源となっている。

(1) 未熟な人間性

人間性に対する無知、すなわち未熟な人間性の特徴には下記のようなものがあるだろう。

① 幼稚性

幼稚性とは、相応な自己の行うべきことを自覚できていない状態のことである。自覚のない者においては、相応の責任感・義務感の発揮は不可能であろう。幼稚性を克服するためには社会的な経験を積み他人の中で切磋琢磨させる必要がある。

② 身勝手さ

身勝手さは利己主義の表れの一つであり、皆で決めた約束やルールを、自分の利益のためなら破ってもよとする態度や行動である。このような態度は、他人に見つからなければ法律ですら破っても構わないとするような人間を生み出してしまう。

論語からのメッセージ

「意なく、必なく、固なく、我なし。」（勝手な心を持たず、無理おしをせず、執着をせず、我を張らず。）（論語、子罕（しかん）第九）

③あせり

あせりとは、能力不足あるいは時間不足による自己義務の未達成の予感が最大化したときに感じる心理的に不安定な状態のことであり、人の冷静な判断を阻害するものである。あせりは合理的な判断を狂わせ、人を極端な行動に走らせる原因となる。

あせりの状態を避けるためには、そのような状態に陥らないように早めに不足しているものを把握し、それを補うことに全精力を傾注すべきであろう。もしあせりの状態に落ち込み、抜け出せる見込みが立たないと思っただらば、最悪の結果を自分で引受ける覚悟をすることしかないだろう。そうすれば、また別の道も見つかるかも知れない。

論語からのメッセージ

「工、其の事を善くせんと欲すれば、必ず先ず其の器を利くす。」（職人が自分の仕事をうまくやろうとすれば、きつとまずその道具を研ぐものだ。）（論語、衛霊公第十五）

④他人の意見を聞こうとしない頑固さ

自分が最も困っている時にこそ、他人の意見に耳を傾けるべきであるが、過剰な自己防衛的心理状態や恥を避けたいという気持が強い場合には、他人の意見を素直に聞き入れられなくなるものである。他人の意見も聞きたくないような状態に陥ったと感じたならば、もう一度現場を直接自分の目で見直してみるか、自分の中のもう一人の冷静な自分に話かけてみることもいいだろう。自己の成長は、この頑迷さの打破にかかっている。

論語からのメッセージ

「人の己を知らざることをうれえず、人を知らざることをうれう。」（論語、為政第二）

⑤自己を客観視する力の不足

自己を客観視できない状態とは、自分の状態が情緒性に大きく傾いている状態であり、物事があるがままの姿で見ることができなくなっている状態である。物事を見るにあたって、自分の見方は合理性に適っているか、妥当性に適っているか、道理が通っているかを常に点検する必要がある。

困難な状況に置かれれば置かれるほど、自己の自律性に基づいて、合理性の力による冷静な判断と妥当性の力による情理のバランスを発揮する必要がある。これが自己および問題を客観視することである。自己の客観性を育てるものは経験の質と量であり、特に修羅場の経験は決定的に重要である。

論語からのメッセージ

「知者は惑わず、仁者は憂えず、勇者はおそれず。」（論語、子罕（しかん）第九）

⑥人生や仕事を楽しいものにしようとする工夫の不足

人生や仕事は、そもそもやっかいなものであると最初から覚悟を決めておくことがよいだろう。そうすれば、そのやっかいなものを何とか少しでも楽しいものにしようという気持ちも湧いてくる。そのような気持は、仕事のやり方の工夫や仲間との付き合い方の工夫となって表れてくるだろう。

覚悟がなければ、すぐに逃げたい気持ちが湧いてくる。

論語からのメッセージ

「これを知る者はこれを好む者にし、これを好む者はこれを楽しむ者にし、これを好む者には及ばない。好むというは楽しむのには及ばない。」（知っているというのは好むのには及ばない。好むというは楽しむのには及ばない。）（論語、雍也第六）

⑦恥の意識の欠如

利益獲得の誘惑は恥の意識を薄れさせ自己の良心さえも麻痺させる。日本人における人間の逸脱行動を規制しているものは今でも恥の意識であることを自覚しておいた方がいいだろう。恥の意識とは、日本人の共通ルールに違反していると認識した際に、人が感じる負い目の感情である。日本人は自律性による積極的な自分の意志で動くよりも、負い目、義理、恩などで動かされることが多い。

⑧精神的な慣性の法則

人は自分を変えたい、変わりたいと思っても一朝一夕には変われないものだろう。変わる必要性を理解していても、それまでの考え方や行動の仕方は習慣となって身につけているために簡単には変われないのである。人の思考・行動のパターンもまた精神的な慣性の法則の支配の下にある。変わるためには意識した行動をとり続け、新たな思考と行動の習慣を獲得するしか方法はない。

⑨過剰な自己防衛的姿勢

人間相互の信頼関係が薄れたあとにくるものは疑心暗鬼であり過剰な自己防衛である。過剰な自己防衛は極端な思考と行動を生み、本来建設的なことに費やすべきエネルギーを他者との摩擦に費やすことになり、自他をともに傷つけ、個人および組織の衰退を招く。

すべての生物は有機的な防衛システムを備えている。外界の環境の変化に対応して自分の命を守る思考や行動は本能的な防衛システムの発動である。外界の“1”の変化に対する自己の防衛力“1”の発揮は正常な反応であるが、“3”の発揮は異常である。この過剰な自己防衛反応は、人における正常な思考のバランスを崩し異常な行動を招く。過去に負った傷のトラウマが大きければ大きいほど、自己防衛的姿勢は過剰になり、人を極端から極端へと走らせてしまう。「熱ものにこりてなますを吹く」のことわざの通りである。

行動の判断の基点を自己の自律性に求める欧米人と異なり、自己の負い目に求める日本人は過剰な自己防衛に陥りやすい国民性をもっているということを知っておいた方がいい。

自分を情緒的ないしは感情的にしか見られない者における物事の判断基準は、他人があるいは上司がどう思うか、だけにある。そのためにその精神状態は常に不安定となり、少しの失敗を過度に意識するよ
うな過剰な自己防衛的状态に陥り、その行動は、情と理のバランスを失い、妥当性および合理性を失い、
極端から極端へと走る狂気の過激性の発揮となってしまう。

この特徴は日本人における伝統的な悪癖であることを知っておいた方がよいだろう。昨日まで冷静な合
理性に従って行動していた人や組織が、今日は情緒的な精神主義に豹変し暴走するのである。

論語からのメッセージ

「鶏を割くにいづくぞ牛刀を用いん。」（論語、陽貨第十七）

⑩生きる情熱の不足

生きる情熱の不足は、“どうせできないから”という成長意欲のなさ、あきらめ、怠惰さとなって表れる。生
きる意味を考えない者には生きる情熱は湧いてはこないだろう。困難な中においても生きる喜びを発見す
る努力をしない者にも生きる情熱は湧いてこないだろう。人生や仕事を少しでも楽しいものに変える努力
をしない者にも生きる情熱は湧いてこないだろう。生きる情熱とは、いわゆるモチベーションであるともいえる。
モチベーションは誰か他の人からもらうものではなく、自分自身の努力によって作り出すものであろう。仕事
におけるモチベーションを手に入れたければ、仕事を成功させることであり、成功させるための努力を惜しま
ないことである。決して困難さから逃げることではない。

論語からのメッセージ

「苗にして秀でざる者あり。秀でて実らざる者あり。」（苗のままで穂を出さない人もいる。穂を出して
も実らない人もいる。）（論語、子罕（しかん）第九）

（２）未熟な人間性がもたらすもの

①人間の道具的扱い・物扱い

人にとって価値あるものは人によってしか生み出せないものである。そのことが分かっていない人間におい
ては、人はお金を生み出す道具にしか過ぎないという歪んだ考え方に陥ってしまいやすい。人を道具の一
つとしてみる人間には、他人に何かを譲るとか、人を育てるとかというような気持は生まれ得ない。行き着く
先は、自分もそのような扱いを受けるということであろう。

人を人月単価で計算している内に、人間がコストに見えてくる。そのとき計算対象となっている人間の顔
を思い浮かべているならまだしも、単なる金額としてしかイメージされない人たちにおいては、計算対象とな
った人達は単なる消耗品にしか見えず、自分がなすべき相互義務の気持は全く生じてこないだろう。自分
もまた上位の者から同様な扱いを受けるであろうことを知るべきである。これは人間性の喪失につながる。

論語からのメッセージ

「人よく道を弘む。道、人を弘むるに非ず。」（論語、衛霊公第十五）

②自律性の喪失（妥当性および合理性の喪失）

自律性の喪失とは妥当性および合理性の喪失でもある。

人や組織において、それらを取り巻く環境との摩擦が大きければ、その自律性の発揮は大きく阻害されてしまうだろう。人的環境との摩擦を最小化するものが妥当性に代表される確固たる思想や行動規範であり、物的環境との摩擦を最小化するものが合理性に代表される科学的な思想や原理である。それゆえに、妥当性の喪失および合理性の喪失は、人的・物的環境と人・組織の間の摩擦を最大化し、自律性を喪失させてしまう。自律性の喪失とは生きていけないということである。

論語からのメッセージ

「如何（いかに）、如何といわざる者は、吾如何ともすることなきのみ。」（どうしようか、どうしようかといわないような者は、わたしにもどうしようもない。）（論語、衛霊公第十五）

③他律性

他律性とは、自分で考えない、自分で行動しないということである。他律性とは、他人の影響に強く依存することにより、自己の思考および行動が他者に支配されている状態のことである。このことは組織間においても同様に存在する。

他人まかせ的な行動や態度は、自分を取り巻く環境の変化に対する鈍感さを招き、自分で観察しない、自分で判断しない、自分で決定しない、自分で行動しない、というような自律性の衰退を招き、生きる活力を失わせてしまう。

第10章 非科学的思考との闘い

6 2. これいくら位かかる？

プロジェクトルームであるプロマネが外注のリーダーに立ち話で「これいくら位かかる？」と聞いていた。危険な会話をするものだと感じた。見積り能力の低い人ほど外注の技術者に「これいくら位かかる？」ということ frequently 聞いていることに気づいた。自分が賢い外注の技術者だったならば、必ず多めの金額を答えておき、正式な見積り依頼が来た時にその金額から若干低めの金額回答をするだろう。こうすれば必ず多くの利益を獲得できるだろう。逆に余り賢くない技術者だったら、リスクの考慮もせずに裸の金額を答えてしまい、正式見積りが来た時点でリスクに気づいたとしても以前に口頭で答えた金額からかけ離れて高い見積り回答はしにくくなり、赤字になる危険性が大きくなることだろう。

発注者側と受注者側の口頭による見積り額や工数の会話は非常に危険なものだと知っておいた方がいい。余計なリスクをおかしたくなければ難易度や開発期間程度の話でお茶を濁しておき、正式書類での見積り依頼をお願いする方が賢いだろう。

教訓 「自分の手の内を明かすな、人の手の内を読み。リスクは人にあり」

6 3. 目標値なき開発組織の行く末

多くの開発チームはQCDの実績値も目標値も持たずに場当たりの開発を行っていた。ただプログラムを作ることだけが自分たちの仕事であるかのようだった。開発も力なく、市場で発生した不具合も力なくで解消することが常であった。そのような属人的な対応の結果が、繰り返される失敗であり、数年おきに大規模な損害を発生させていた。緊急障害対応も寄ってたかって押さえ込めば、喉元すぎれば熱さを忘れるで、自分たちの稚拙な開発方法を改めることもなされなかった。そのような結果の積み重ねで、ある開発部隊はついに組織全体が崩壊するような事態に陥った。

教訓 「目標の設定と結果の振り返りが、人と組織を強くする」

6 4. もう一人のプロマネの投入

その大プロジェクトは総合評価の中盤にさしかかっていた。五十人規模で行われているテストでは毎日30から50件もの不具合が報告され続けており、毎日同数の修正を行うだけで開発チームは精一杯の状態だった。ついに累積不具合残件が200件を突破し、開発チームはこのままでは期日までに総合評価と残件不具合の修正が間に合わないという強い危機感に襲われた。不具合修正進捗のロードブロックは開発メンバーや評価メンバーにあるのではなかった。事実、

数十人の開発者の過半数が自分の担当領域の不具合修正指示を待っている状態にあった。この大プロジェクトのプロマネはメインのプロマネ一人とサブのプロマネ一人によってコントロールされていたが、テクノロジー担当のサブプロマネは毎日上がってくる50件もの不具合をととうさばき切れない状態になってしまった。



一人のサブプロマネが、この不具合はAさんへ、あの不具合はBさんへと毎日適切な配分を行う限度を超えた結果が累積残件不具合数の200件越えとなっていた。

他の優秀なプロマネは皆それぞれのプロジェクトを指揮しており空いている人材はどこにもいなかった。

この危機的な状況を打開するために開発部の最高幹部に現在の状況を説明し、通常ではどうい受け入れてもらえない要望をもちかけた。

「T君を三ヶ月わたしたちのプロジェクトに貸してください。彼をサブプロマネとして投入すれば現在のデッドロック状態を解消できます。是非ご許可をお願いします」と。それに対して幹部は「T君は今なんのプロジェクトを担当しているのか」と聞いてきた。「彼は今Iプロジェクトのリーダーをやっています。このお願いはそのプロジェクトの一時中断を意味することも分かっています。それを承知の上でのお願いです」と言ったが幹部は渋い顔をして考え込んでしまった。Iプロジェクトは特定顧客向け開発ではなく一般顧客を対象とした製品開発であり、開発完了時期の遅延で直接に迷惑をかける特定ユーザーが当面ないことは分かっていたが、それでも標準製品のリリース遅れはやはり大きな問題ではあった。

幹部は「技術者の増員で対応できないのか？」と問いかけてきた。

「技術者の数は十分に足りており手待ち状態にあるくらいで、いま必要な人材は不具合修正を適切な技術者に差配できるプロマネなのです」と再度の説明をし、「幹部は、このプロジェクトのキックオフの時に、このプロジェクトは会社の命運をかけたプロジェクトだから死んだ気になって取り組み。幹部としてやれるサポートは何でもするとおっしゃいましたよね。私たちは命がけでここまで進んできました。成功は目前まで来ています。会社としての成功のためにお約束どおりに強力なサポートを今いただきたいのです」と訴えた。

要望は受け入れられた。Tサブプロマネの投入後、二人のサブプロマネの差配によって見る見るうちに累積不具合残件数は減っていき、二カ月後には実験店導入が可能な状態になった。

教訓 「正確な状況の観察は正しい判断を導きプロジェクトを成功させる」

65. もう1チップのRAMが必要になってしまった

結合テストに入り、段々と搭載モジュールが増えるに従って機器の動作速度が遅くなり始めた。

顧客に提案していた96MBのRAMでは所定のパフォーマンス・レスポンスの達成が怪しくなってきた。すでに顧客には機器のコストは約束済みであったので簡単には追加コストの希望は受けってもらうことはできない。悩みに悩んだ結果たどり着いた結論は、現在の96MBにおいて要求仕様を全て搭載した上で、とにかく所定の速度を達成させること。次に、このRAM容量では将来の開発ソフトの追加には耐えられないことを説明し、追加コストを客先に承認していただくことであった。しかしコストアップは納入機器全数の合計では数億円規模になり簡単には承認が得られないことも事実であった。この時、社内関係者の一人が競合他社の提案書には最初から128MB搭載の記述があることを知らせてくれた。これで客先にコストアップの交渉を行える条件がそろった。96MB版における最終客先検収テストで所定のパフォーマンス・レスポンス性能は達成され、+32MB搭載およびコストアップは客先に承認された。実に危ない橋を渡ったものだと反省した。

教訓 「何もせず、ただ足りないと言ってはいけない」

6 6. 自殺回路

自殺は人間の専売特許ではない。自殺する機械もある。ハードウェアが致命的な障害を検知した時、例えばCPUがストップした場合など他のハードウェア部分の異常な暴走や発火を防ぐために強制的に電源を遮断するような仕掛けを装備した機械もある。

そのように精巧に作られた機械の自殺回路が正しく動作して「FATAL ERROR」という最後のメッセージを残してダウンする事故が頻発したことがあった。営業、ハードウェア開発およびソフトウェア開発のリーダーたちに顧客から緊急招集がかけられた。誰が見てもこれはハードウェアの致命的な障害であることは明白だった。「FATAL ERROR」はハード的に作られた特別な回路が発生するものであり、ソフトウェアの制御が及ばない領域のものだ。今日明日中に直せる問題ではなかった。顧客からガンガン責め立てられた挙句、営業の責任者は言うに事欠いて、ソフトウェアのプロマネに向かって「この障害を何とかソフトで救えないか」と言った。これは例えで言えば、船底に大きな穴が開いて沈没している船のコンピュータに「お前が穴を塞いで来い」と命令していることと同じことだと言える。突然ぱっくりと開いてしまった物理的な穴は、人工知能のAIをもってしても塞ぐことはできない。

教訓 「悪あがきはみっともない」

6 7. 障害率 0.001%の誇大報告が顧客の逆鱗に触れた

これは偶然見かけたA社の機器についての話だ。A社が提案しようとしていた機器は店舗テスト中でいくつかの見逃せない不具合を出していた。当方は同じ顧客に別の機器を提案していたが偶然待合室で同席することになった。先に報告を行うことになっていたA社の担当者に、もし差し支えなければ今日の報告書を見せていただけないかと頼んだところ、自信満々のその担当者は快く報告書を見せてくれた。

数ページの報告書の内容を見て驚いた。「当社の機器は絶対の信頼性の元に設計されている云々……に続いて、その障害率は0.001%云々……」と書かれているではないか。

顧客経由でA社の障害件数を知っていたが、その報告書の記述が実態と大きくかけ離れているのではないかと直感した。案の定、A社の報告は顧客からめった切りにされたそう。他人が見てもどうかと思われるような数値をなぜ自信満々に報告しようとしたのか今でも理解できない。

教訓 「データの改ざんは、必ず馬脚をあらわすことになる」

68. 開発費を使い切ってしまった

新規OS、新言語、新規ハードウェア・ベースの開発において総合テストの途中で開発費をほぼ使い切ってしまった。まったく新しい開発だったために従来の経験やリスクに基づいた見積りでは少なすぎた。あと30%分の開発費が不足していた。設計・製造には苦勞したが、ほぼ品質の確保は確実視していた。足りないのはあと三ヶ月分の総合テストの費用だけだった。



これまでの開発活動に費やした内容および費用の明細を持参し、経営陣に残りの開発費の増額承認をお願いに行った。

この開発は会社の命運をかけた開発だった。キックオフ時に経営陣から全面的にサポートするから死んだ気で取り組みとの激を受けたことを思い出した。「我々は死んだつもりで今日までやってきています。残りの三ヶ月も死んだつもりで頑張るために更に開発費が必要です。お願い致します」と切り出した。続いて「役員の方々にはキックオフ時に全面的にサポートすると言っていただきました。つきましては不本意ながら、そのサポートをお願いしなければならない状態になってしまいました」と経営陣が約束したはずの言葉を思い出していただいた。続いて「今後の開発の詳細は、斯く斯くしかじかで、これで完全に乗り切るお約束します」と現在の進捗状況、テスト品質状況、残件状況の説明を行い、最後にほぼ完成の域に到達していた実機によるデモを行った。すでに通常の操作ではバグは発生しないレベルには到達しており、マルチメディア機能で表示される動画および流れるメッセージは役員たちに新鮮かつ強い印象を与えたようだった。今では当たり前の機能ではあるが当時はこのような機能を搭載した端末はまだ世の中に存在してはいなかった。

開発費の増額が認められた。後日このプロジェクトは成功裏に終了し、会社に大きな利益と顧客からの信用をもたらした。

教訓 「理と情をもってすれば、通れぬ道はない」

69. 空のマスターディスクがリリースされた

あり得ないことがおこった。朝一番席についたとたんに電話のベルがなった。ソフトウェアの導入担当のS Eからの電話だった。「今客先にいます。今日の稼働に向けてマスターディスクのローディングをしましたが、ディスクの中身が空だという表示が出てこれ以上何もできません」と必死に訴えていた。“empty”という表示が出ているのだから、そのマスターディスクの中身は“空”以上でもなければ“空”以下でもないのだ。

急遽、開発担当者にそのことを伝えマスターディスクのコピーを作成し、客先へ直接届けた。何とか稼働には間に合ったものの信じられない失敗だった。

翌日回収された空のディスクを見て驚いた。ディスクのラベルはタイトルが手書きされたもので正式な承認を経たものではなかった。開発担当者はそれを誤ってS Eに渡してしまったのだった。

教訓 「あせりは信じられないような失敗を生む」

70. もう一発なぐらせろという提案

そのシステムは長期間にわたって市場障害を連発していた。プロマネとしてレスキューに入り、15件の重大なソフトウェアの欠陥が主原因だと突き止めた。これらの欠陥を修正し連続400時間にも渡る検証テストを行った。これで問題を収束できる確信をもった。

客先を訪問し、この15件の対策を同時に実行させていただきたいことを説明したが、これまでその開発チームが何度も失敗を重ねてきたせいで、対策の内の軽微な3件のみしか許可がでなかった。これでは問題は収束できないと釘をさしておいたが、やはり予告した通り、3件の対策を実行した結果は思わしくなく、障害率は高止まりしたままであった。

同時にレスキューに入っていたリーダーがこう言った、「昨日の3件修正では大きな効果は出ないと既に説明済みですから、効果が出なかったからと言って、ここで引き下がるわけにはいきません。明日客先を訪問して残りの12件の対策を一気に投入するように強く要請しましょう」「客先にしてみれば、昨日一発なぐられ明日またもう一発なぐらせろと言われたような気持ちになるかもしれませんが、収束の確信をもって進言すればきっと認めてくれるはずです」。交渉の結果、実施が認められた。

対策実施後、市場障害率は劇的に低下し、システムは急速に安定稼働領域に達した。

教訓 「弱気な中途半端さでは結果は出せない」

71. 休日の200店舗サーバーロック

休日の日曜日の午後、携帯電話に保守部門から一報が入った。嫌な予感の通り200店舗のサーバーがロックしているので至急対応して欲しいとの連絡だった。ロック対応の緊急解除をお願いした後、主要メンバーたちに電話をしたが、リーダーは他県を家族とドライブ中で、サブリーダーは釣り船で海の真ん中にいるとのことだった。とにかくできるだけ早く会社に集合するようお願いした。リーダーに状況を説明したところ、このシステムは一か月前にリリースしたものでその後順調に稼働していたので何が原因で突然200店舗だけが集中的にロックし、もっと多数の他の店舗は無事に稼働しているのか分からないと言う。システムをいじれるSEや保守部門に連絡してみたが、誰もここ一か月間はそのシステムに対して何もしていないと言う。連絡して4時間が経過したころ主要メンバーが集合し、リモートでロック店舗を調査したがすでに緊急ロック解除が行われておりすぐには原因が分からなかった。いくつかの店舗のログを調べている内にロックした店舗にはサーバーの設定データが配信されており、その直後にロックが発生していた。

再度関係各部署に誰か設定データを流さなかったと問い合わせたが該当者はいなかった。そうすると残る実行者は顧客自身しかいないことになる。顧客に問い合わせたところ彼らの部署が配信したことが判明した。

無用な障害を避けるためにこの顧客との間では数か月も前に、プログラムおよび設定データを店舗に配信する場合はお互いの了解と確認テストを行った上で、数店舗を選んでテストを行った後に全店配信を行うという約束をとり交わしていたが、今回はそれが実行されなかった。

しかし別の問題が残っていた。それにしても何故サーバーはロックしたのかと言うことだ。調査の過程で、配信されたデータの文字種類の中にサーバーでは処理できないコードが含まれていたということが分かった。

本来の処理としては、解釈不能なコードを受信した場合は相手にエラーコードを返さなければならなかったが、サーバーは異常状態に陥りロックしてしまった。

やはり顧客からはこの点を突かれたが、何の連絡もなしに配信してしまった負い目もあり、きついクレームとはならず済んだ。エラーコードの返信機能の追加は速やかに実行された。

教訓「先立つリスクヘッジは、最悪の状況を予防する」

7 2. 落城

市場障害が収まらない四つのプロジェクトへの支援依頼を受けた。受けたくなかったが他に引き受けられる人は社内に誰もいなくなっていた。これらのプロジェクトのリーダーたちは全員心身ともにダウン状態で出社もままならなくなっていた。フォローアップ会議でそれぞれのリーダーにインタビューしたが、彼らの説明は支離滅裂で自分のプロジェクトの問題点の本質を全く説明できなかった。分かったことは市場で発生し続ける障害の数々の記録だけだった。なぜこんな状態に陥ったのか誰も説明できなかった。この時点で四つのプロジェクトの合計開発費は予定の5倍を費やしていた。

翌日から単身で現場の状況把握に乗り出した。集めたリーダーたちは何日も寝ていないようで顔色も悪く、デスクの灰皿は山をなし、メンバーの半数は机に突っ伏して眠りこけていた。何台ものパソコンのモニターがうす暗い開発ルームの中でただ青白く光っている光景はまさしく落城そのものだった。生き残りの数人のサブリーダーを集め、とりあえず市場障害の未解決残件の棚卸しを二週間にわたって続けた。

四つのプロジェクトの残件項目をすべて洗い出す事ができた。この時点で把握できたことは、第一として、多くの障害内容はオープンO Sと自社アプリケーション間における不整合に起因した問題で、さらにこれらの問題は四つのプロジェクトに共通していたという事。第二には、四つのプロジェクトを同時並行して進めるために必要な開発人員が最初から全く不足していたと言う事。三つ目は、ろくな要件定義書も設計書もなく、ドキュメント・ベースによる開発ではなく、やみくもな属人的開発を行っていた事。四つ目は、この四つのプロジェクトは同種業態の開発であったにもかかわらず、開発ノウハウや情報の共有連携が全く行われていなかったという事。

一番目の問題は、自分のプロジェクトにおいて既に獲得していたアプリケーションのノウハウでなんとか解決できるという直感を得た。二番目の人員不足、三番目のドキュメント不足は今更ながらどうしようもないと腹をくくった。不幸中の幸いで、開発すべき仕様の残件はわずかであり、レスキューは市場障害対応に集中するだけで良いと判断した。四番目の情報共有については、レスキューチームにて4つのプロジェクトを統合管理・統合レスキューすることにした。

三週間目にレスキュー部隊の投入を開始。設計者数名および十数名の評価メンバーを投入し、二週間中に100件の致命的な不具合の発見を目標とした。これらのアクションを継続して実行することで、四ヶ月後に一つのプロジェクトの品質安定化を達成し、半年後には残りの三つのプロジェクトの安定化も終了した。

教訓「本質を見極めれば超えられない障壁はないのも同然だ」

7 3. 8連続バグ発生の客先謝罪で開発費増額を切り出した

リリースのたび連続8回の市場不具合を出した。客先に今後障害を出さない保障をどうすべきか考えると、三日三晩寝られない日が続いた。なにせ、8連続の失敗続きに対するまともな対応方法など簡単に見つかるわけもない。

客先説明資料を二つ用意した。一つは、今回までの全ての不具合の原因および、これらの不具合を今後出さないための対策を示したもの。プロセス管理および開発・評価の弱点の改善などについて報告をした。お客様の怒りは強く、報告のあと一時間半にわたって叱責が続いた。こちら側の再発防止案についても、どうせ紙に書いただけで、実行はしないのだろうと一笑にふされた。さんざん爆発した後に、最後に何か言いたいことがあったら言ってみろと言われた。この時をじっと待っていた。

もう一つ用意していた資料の説明を始めた。この資料は、ここ数年にわたる開発の頻度と開発費の分析をおこなったものだ。ここ数年の開発は散発的・不定期であり、いずれも小額の開発費で、とても専任開発者およびチーム体制を維持することは不可能であることを示し、妥当な品質を実現するためには、妥当な開発体制の維持が必要であることを説明した。

提案内容を聞いた客先責任者は、おたくの会社もやはり保守費用が必要だというわけね、と言った。おたくの会社が続く“も”と言う発言を聞き逃さなかった。サーバー開発担当のA社はずっと保守費用をもらっているのではないかと思った。そこで、A社さんは、どんな小さなことでもすぐに請求書をもって来るそうですが、実際のところどうなのでしょうかと誘い水を投げかけた。その通りで、A社の請求書の束が毎月山になっていると、半分冗談気味に漏らしていた。想定は確信に変わった。やはりメンテ費用をもらっていたのだと。

とどめに、システムのメンテナンスおよび開発体制の維持に必要な費用を出していただけますかと切り出した。要求の半額を今後毎月支払っていただけることになった。

この交渉は開発のプロマネが直接行い、その結果得られた成果は全額開発に渡すという約束を事前に自社の営業責任者と取り交わしていた。その後数年間に渡って支払われたメンテナンス費用は累計でかなりの金額となり、専任の開発体制の維持を可能にし市場不具合は皆無となった。

バグを出し続け、怒られた挙句に、メンテナンス費用をお土産に帰ることができた稀な経験となった。

教訓「品質はお金で買える」

7 4. 市場稼働で暴走したマシン

新機種の導入中に発生した深刻なトラブルだった。端末機器の操作中に突然画面が真っ白になったり、真っ黒になったり、はたまたブルーパニックになったり、赤バツエラーになってしまうという障害が多発した。色とりどりの障害画面はマルチメディア端末に似つかわしいと悪い冗談を頭の中でつぶやいた。



ある店舗の端末は、マシンの最後の断末魔の叫びである「致命的なハードウェアエラー」表示を残して死んでいた。ソフトウェアとハードウェアの接点であるダイアグノスティック・プログラムが最後のメッセージを残して倒れてしまったのだ。

最初に詰問の嵐に見舞われたのはソフトウェア開発のプロマネだった。客先を初めとして身内の営業・S E・ハード開発など全ての関係者がすべて敵にまわったような状態で、プロマネ一人が集中砲火をあびるような状況に陥った。味方であるはずのハード開発責任者が言った言葉をいまでも忘れられない。この問題は99%、ソフトの問題に違いないだろう、と。

ソフトウェア開発チームが保有していた開発用・評価用の新機種では、テスト中にこの種の障害は一度も発生しておらず、釈然としないまま原因調査を始めたが一向にそれらしい原因は発見できなかった。年末の繁忙期を控えて開発部全体に全店舗への夜間張り付きが指示された。

調査を始めてすでに二週間が経過していたある日、ある店舗でその機器が煙を出したという一報が入ってきた。この知らせを聞いた瞬間、言っちゃ悪いがプロマネは心の底からの深い安堵感を覚えた。「この障害はハードウェアだ。煙を出すようなソフトを作った覚えもないし、ソフトウェアは煙を出せない」と思った。ハードウェア障害なら煙を出すことも突然画面が白・黒・ブルーパニック・赤Xなどのすべての現象が説明できる。

発煙事故を起こした障害機は即日回収されハードウェア開発部による調査が開始された。電源部配線におけるハンダづけ不良が発見された。同時にプロマネはハード開発の責任者に対して、メインボードを初めてとしたすべてのハードウェア基板の調査要求を出した。

数日後にさらに恐ろしい調査結果が報告された。CPUを搭載したメインボードの洗浄が不十分でハンダくずがボードに残っているとのことだった。バスラインの間にも、クロックジェネレータの発信回路にもだ。

これでは何が起きてもおかしくない。調査の結果バスラインのショートおよびクロックパルスの異常によるプログラムの暴走、ブルーパニック、赤Xエラー、画面の真っ白ないしは真っ黒化の全てが再現された。

すべての原因が判明した日、プロマネは帰宅した後深い眠りに落ち 24 時間も眠りから目が覚めなかった。

教訓 「ソフトウェアは発煙しない」

75. 共倒れしたバックアップシステム

大型のシステムにおいては多数の端末を制御するためのサーバーが設置されている。サーバーがダウンしてしまうと全ての端末も同時に機能できなくなるために、新しく開発されたシステムはサーバー 2 台構成のいわゆるハイブリッドサーバーシステムが採用されていた。一台のサーバーがダウンした場合、そのダウン状況を検出したもう一台のサーバーが瞬時に処理を継続するという仕組みだった。

このシステムがうまく稼働すれば不測の事故にも対応が可能になる上に、二台のサーバーを販売できるメリットも大きかった。しかしそうはならなかった。いくつかの市場テストにおいて起きたことは、一台のサーバーがダウンしたあと代替りの一台に切り替わった直後にそのバックアップサーバーもロック状態に陥ることが頻発したことだった。バックアップシステムも同時にダウンすることなどしゃれにもならない。この開発は多額の開発費を無駄にし、顧客の信用を傷つけてしまった。

教訓「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）

76. 粘着質な客先担当者

客先検収において、ある画面の切り替わり速度が遅いと指摘を受けた。確かに若干遅いような気がした。測定したところ切り替わりに350msかかっていた。全画面の切り替え時間を測定したら、他の画面はすべて300msを切っていた。指摘を受けた画面の処理を三度にわたって改善した。二度目の改善で300msを達成し、目視でも問題ないと判断し客先担当者に見ていただいた。それでも若干気になるとのことでNGとなった。三度目の改善でやっとのことで250msを達成し、評価メンバーたち複数人の目視でも遅さを感じるものはいなかった。その報告を実機を見せながら行ったが、それでも気に入らないという回答だった。遅いと言う人間はその客先担当者以外は誰もいなくなったにもかかわらずである。ここまでくるとさすがに嫌がらせか、自分の権威を見せつけたいのかと怒りが込み上げてきたが、そこをぐっとこらえて、人間工学的な知見について話をした。人間の視覚能力は300ms以上の速さで動くものは認識できないという科学記事について説明をした。だからパラパラ漫画やテレビの画像は動いているように見えるのだと。

今の説明は理解していただきましたね。もう一度実機の画面を切り替えますからもう一度良く見て下さいね。さあどうでしたでしょうか。

教訓「感情的な相手にはデータで対応し、理屈っぽい相手には情で対応すべし」

77. コストセンター対プロフィットセンター

その時はまだ誰も改善活動を行っていなかった。改善活動とはQCサークルみたいなもので、暇なときにやれば良いくらいの認識しかないのが実状だった。開発部隊は、今でも多くの会社においてコストセンター的な扱いがなされている。営業部がプロフィットセンターであり、そこですべての利益を管理し、開発部隊はできるだけ安い開発費を提示することに注力すれば良いということだった。

コストドライブな組織においては、決められた予算は要不要にかかわらず全額消費される傾向に陥りやすく、コスト削減の動機が失われやすい。いわゆるお役所仕事へ陥ってしまう。また利益を管理する主体となり得ないので、利益を管理する営業部に主導権を握られてしまい、隷従的な体質になり、自律的な組織能力を失ってしまう。

多くの開発チームは今でもこのコストセンター的な地位に甘んじており、多くの失敗や不条理な要求の真の原因がどこにあるのか分からないでいる。

プロの集団はその職種の如何にかかわらず利益目標に従って運営されなければ、改善活動の動機もわかず、仕事への情熱も湧いてこない。そういうわけで、営業部から依頼される仕事の全てを有料化し、改善活動を組織的に推し進め、従来並みの見積り額提示においても所定の利益目標を達成するように、段階的にプロフィットセンター化を図っていった。この成果は数年内に現れ、品質を向上させると同時に、

以前に倍する利益の確保を実現させた。改善活動を継続している限り、この好循環もまた継続された。

教訓 「利益との同行二人は、人と組織を成長させる」

78. 最初のカイゼン活動

当時、開発チームには当然のことに仕事の段取りを詳細に記述した開発手順書なるものがあった。しかしそれは、開発の段取りを最初から最後まで直線的にフローで説明したもので、開発工程をプロセスという観点で表したものではなかった。失敗が多いチームに対して開発手順書よりも効果的なプロセス管理表を作成・運用するようお願いした。そのチームのリーダーは最初に「プロセス管理表って何ですか？」と聞いてきた。「プロジェクトの進捗はガントチャートでやってますからプロセス管理表なんて必要ないと思いますが」とも言った。「じゃあ、今進行中のプロジェクトのすべての工程の節目はいつで、どんな成果物を誰が誰に渡すことになっているのか、そしてそれが確実に実行されるかどうかをそのガントチャートを見ながら説明できますか？」と問いかけた。「また管理表が増えて大変になりますが？」と、そのリーダーは不満そうな顔をした。「まあ、だまされたと思って実行してみてください。管理の負担が増えて本当に困ることになったらその時は言ってください。応援者をつけます」と説得した。

従来の決まりきった開発のやり方を踏襲しているだけのリーダーにとっては自分たちの失敗を防止する対策としては、「今後は気をつけよう」ということしかなく、属人的開発のやり方の重大な欠点に全く気がついていなかった。自分の仕事、自分の工程にケジメをつけるという考えが見事に抜け落ちていた。

プロセス管理による開発は今では常識中の常識ではあるが、現実的に本当に有効なプロセス管理をしているチームは意外に少ない。これを契機に全チームでプロセス管理に基づいた開発を行うようになり、これは私たちの全組織にわたる有効なカイゼン活動の契機となった。

教訓 「Input – Process – Output が適時に正しく実行されれば、プロジェクトは必ず成功する」

79. カイゼン活動の威力

そのプロマネの望みは開発チームを会社の中核となる部隊にすることだった。誰かに言われて何かをやるというのではなく、自らの意思で未来を切り開くチームにしたいと思った。優れた部隊に必要なものは優れた兵と優れた武器と軍資金だ。これらを同時に手に入れるためには自らのチームを自らの力によって成長させることで屈強な自律性を獲得する必要があった。そのためにもまず同じ失敗を二度と繰り返さないためにカイゼン活動を開始することにした。

最初のカイゼン活動はたったの三人で始められ、取り上げられたテーマは「プロセスの改善」だった。開発の全ての工程には多くの組織が複雑に関係しており、それぞれの組織のアウトプットが次の工程のインプットとなり、その工程のアウトプットがまた次の工程のインプットとなる。そのために各工程における業務品質がプロジェクトの成否を決定することになる。当然のことながら最初の工程である見積りおよび要件定義の品質がその後に続く全ての工程の品質を規定してしまうのは当然のことだ。

これらの事実をはっきりと認識するところから始め、各工程におけるインプット条件およびアウトプット条件

の品質を高めるためにチームは従来の開発手順書を改め新たに「プロセス管理表」を策定し、開発プロセスの業務品質を自らの手で抜き取り進めていった。このカイゼン施策はいままでの開発品質を大幅に改善し大きな失敗を防ぐ役割を果たした。この改善に続いて、要求仕様の早期凍結および仕様変更の管理に手をつけた。この活動により見積りの精度向上および開発効率向上の成果を得た。これ以降、カイゼンチームを順次組織全体に拡大していき、各プロジェクトのレビュー強化、ソフトウェアのモジュール化・再利用率の向上、工程別・スキル別単価の導入、テスト効率の向上など身の回りで発生していたあらゆる不都合な事象をその重要度および影響度の順に手あたり次第に撲滅していった。

これらの継続的なカイゼン活動の威力は自分たちの想像をはるかに超えるものがあった。開発チームは他律から脱却し自律的な組織となり、多くのプロジェクトはQ C Dすべてにおいて成果をあげ、名実ともに会社の中核部隊に成長していった。

継続的なカイゼン活動は人を成長させ、時間を生み出し、製品の品質を向上させ、大きな利益をもたらす。顧客の満足と信頼を獲得させる。ただしカイゼン活動を放棄した場合は開発組織は急速に地獄の奈落へと転落するだろう。

教訓 「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)

80. 世界初の Windows NT ターミナル

当時、開発チームにとって Windows NT は未知の世界のものだった。それ以前の Windows 95 や Windows 3.11 などをベースにいくつかのプロトタイプを作成しテストを重ねていたが、結果は惨憺たるもので最終結論は「Windows は使えない」ということが共通の認識だった。

しかしながらある大手小売業顧客の「マルチメディア機能搭載」という要求から逃げることはできず、その要求に正対せざるを得なかった。

Windows NT を試してみるにしても必要なのは先立つ開発費なのだが、会社に申請を出しても承認が下りるのは半年先になってしまい、承認の手続きも非常に煩雑きわまりないもので何段階もの経営レベルの方々に逐一説明をしている時間も労力ももったいなかった。プロトタイプの作成には数千万円かかる見積もっていた。

幸いなことに数年前から開始していたカイゼン活動が軌道に乗り始めており、開発チームにはその程度の運転資金が確保されていた。会社の正規ルールに則ればそのような資金は違反行為としてとがめられても仕方のないことだったが、直前に完了したあるプロジェクトではそこそこの黒字を残していた。開発チームはその資金で Windows NT ベースのプロトタイプを開発することにした。開発チームに残されていた時間は余りないのだ。

数人の上級技術者を投入し半年がかりでプロトタイプが完成したころ同時に顧客からの受注も決定した。プロトタイプの構造はいたって簡単で、Windows NT をベースにしてソフトウェア処理の中核機能および I/O 系処理を搭載し、複雑なビジネスロジックは搭載せず固定的なパターンデータによる純粋に OS の性能や機能を検証できるものにした。

テストの結果は上々だった。以前の Windows OS に見られた頻発するロックも少なく、スピード性能も

今のところは申し分ないものだった。Windows NT は以前の Windows とは全く別格のものだった。幸運の女神はこの開発チームの上に降り立ったのだ。

プロトタイプの実演を上級幹部に見せた時、その人は驚きの表情とともに「このマシンは印刷ボタンを押す前にもう高速印字が終わっている」と冗談を飛ばしたものだ。先行チームの技術者たちは非常に大きな達成感を感じ、本番開発は必ず成功する／させるということを確認していた。

この端末は、多分世界初の業務用 Windows NT 搭載の端末だったと思う。

教訓 「未知のリスクに対応するには、先立つお金とプロトタイピングが有効に働く」

8 1. 独自 OS か Windows NT か

当時はほとんどの製品が各社の独自 OS 上で開発されていた。オープン系の OS として Windows 9 5 以来いくつかの Windows OS がリリースされたがいずれも 24 時間 3 6 5 日連続稼働の業務用製品としての品質要件を満たしたものはなかった。1990 年半ばになってリリースされた Windows NT はそれまでの民生品レベルを超えた品質と性能を持っており、ひょっとして業務用にも使えるかも知れないという期待を持った。

ちょうど時を同じくしてある先進的な最大手の小売業店舗に使用する端末機の入札提案を控えていた。受注すれば数万台の納入が見込める顧客だった。この端末に対する顧客要求として、品質・性能・価格は当然のこととして従来の端末にはなかったマルチメディア機能の搭載は目玉機能として外すことはできなかった。独自 OS で提案すれば、品質・性能・価格はクリアできるがマルチメディア機能の実現は不可能に近く、一方 Windows NT を採用すればマルチメディア機能の実現は可能であるが、品質・性能・価格については全くの未知数だった。開発部は究極の選択を迫られていた。どっちにしろんでも失敗や失注というリスクは巨大で越えられそうにもなかった。

そこで二通りの提案書を作成することになった。一つは独自 OS ベース、もう一つは Windows NT ベース。双方の得失を徹底的にハード、ソフトの両面で追及した結果を盛り込んだ二つの提案書が完成した。提案の希望日程が顧客から通知されてきた。幸運なことにライバル社が一日前の提案となっていた。

ライバル社の提案は Windows NT ベースだったとの一報を受け、こちらの提案も Windows NT ベースとなった。この日が独自 OS が終焉を迎えた日となり、それ以降の製品はすべて Windows NT 系のオープン OS の時代となった。

教訓 「重大事の決定の直前までは複数の選択肢を残しておくこと」

【科学的思考の欠如】

① 過去の失敗や経験に学ばない愚かさ

前回落ちた同じ穴に、なぜまた落ちてしまうのか。一度や二度ならまだしも、四度五度と同じ過ちを繰り返す人間や組織は愚かである。表面的な原因は、最初の失敗の時にその原因追求を怠ったためであるが、なぜ怠るのかといえ、その仕事自体が自分事ではなくどこか他人事であるためであろう。組織活動は

ともすれば没個人的になり、“自分がやらなくても”というような逃げの姿勢を生み出してしまふ。この逃避的な姿勢、消極性、すなわち自律性の喪失は、多くのチームプレーや組織的活動の失敗の原因の一つとなっている。義務感だけでは人は動かない時代になってしまった。仕事に各人が意義を見出すところから始めなければこの問題の根本的な解決は困難であろう。

論語からのメッセージ

「過ちて改めざる、是を過ちという。」（論語、衛霊公第十五）

「過てばすなわち改むるにはばかりなけれ。」（論語、学而第一）

② 合理性を無視した過度の精神主義

100馬力のエンジンは100馬力しか出ないことが当たり前であるように、一人力は一人力しか出ないのである。いくら優秀な人間であったとしても不眠不休で働き続けることはできない。この当たり前のことであるという判断は合理性がもたらしたものである。この科学的な合理性を無視するような思考の代表的なものが過度の精神主義である。いくら心に念じても山は動かないし、神風も吹かないのである。過度の精神主義は人も組織もともに死に至らしめる。物事を遂行するにあたっては必ず科学的な合理性に適っているか否かを自己検証する必要がある。

③ 状況観察力の不足

科学的合理性の出発点は、ものごとをあるがままに観察するところにある。対象物や問題をしっかりと観察しなければ、適切な判断も決定も行動も不可能である。先入観、固定観念などは冷静な観察を妨げる。

礼記からのメッセージ

「心ここにあらざれば、見えども見えず。」（礼記、大学）

④ 判断の誤り

ものごとをしっかりと観察することができたとしても、人は判断を誤ることがある。ひとの判断力を形成しているのは、その人における経験則および合理性の知識の二つである。その経験と知識に関する量や質は人それぞれであり、豊富な者においては過ちの可能性は低いが貧弱な者においては高くなる。経験を積み、学習に励む理由はここにある。

⑤ 科学的思考の欠如

論理が支配する仕事の領域においては科学的な思考や行動しか問題の解決策はない。論理の問題を情緒性でもって解決することはできない。その逆もまた同様である。「 $1 + 1 = 2$ 」の世界においては「 $= 3$ 」という解は存在し得ない。仕事における問題は、論理的な問題と情緒性の問題の複合問題であることが多い。仕事に向き合う態度は、まずこの二つを分け、論理的な問題には合理性のアプローチを、

情緒性の問題には妥当性のアプローチをとることから始めるべきであろう。

⑥優先順位把握の欠如

人間は感情の動物であるといわれるように物事に対して好き嫌いがあるのが常である。しかしながら仕事においては自分の好嫌を持ち込むべきではない。なぜなら、その仕事の依頼主は、あなたの好き嫌いに対する価値を払うのではなく、あなたの仕事の正しい成果に対する価値を払うのである。仕事の効率的な進め方の代表的な方法は、顧客の求める価値の高いものから着手すること、すなわち優先順位の高いものから実行することである。優先順位が低いものから着手することは、無駄に時間を失う危険性を高め、仕事全体の品質を落す結果を招きやすい。人は、日々その仕事の優先順位を考えて行動しなければ失敗を招く。

優先順位の設定力は、コミュニケーション力、調査力および収集したデータの分析力・理解力に比例する。特に顧客との間のコミュニケーション力は重要である。

⑦リスク対応認識の欠如

リスク管理という言葉は頻りに語られてはいるが、それを実際に有効に行っている者は少ない。仕事に着手する前に何が危険いかを必ず把握しなければ失敗を招く。リスク対応は失敗を回避する予防策であることを自覚する必要がある。出たとこ勝負的な愚かな楽観主義は必ず災難を招き、人および組織を危険な状態に陥れる。

何がリスクであるかを発見する力は、対象となる仕事に対する理解の深さにかかっている。良い仕事ができる人は、何がリスクかを事前に判断できるが、劣った人は何がリスクであるのかすら分からないであろう。リスク把握力を向上させるには、自分の失敗および他人の失敗に学ぶことを継続実行するしか方法はない。学ぶ気のない人は永久にリスクの発見もできないだろうし、良い仕事もできないだろう。

論語からのメッセージ

「人にして遠き慮り無ければ、必ず近き憂い有り。」（論語、衛霊公第十五）

⑧失敗対応の予備策（コンティンジェンシープラン）の欠如

絶対に失敗が許されないような重大な仕事においては、万一の失敗に備えた予備策（コンティンジェンシープラン）の用意が必須である。代替予備策はプロジェクトの危機を救う最後の手段となる。

小惑星探査機はやぶさは、2009年11月に全エンジン4基が停止してしまったが、「クロス回路」という最後の手段によってエンジンの生き残った機能を組み合わせて一つのエンジンとして復活させることに成功し、2003年5月9日に打ち上げられてから7年後に60億キロの宇宙の旅を終え、2010年6月13日に無事地球に帰還できたのである。クロス回路は万が一のトラブルに備えた予備策であった。

「2007年に、なんとか地球に向けて出発します。しかし、この時点でエンジンBも不調だったため、CとDの2基で地球をめざしました。そして、2009年11月に最大の危機がおとずれます。エンジンDが寿命をむかえて異常停止し、一緒に頑張ってきたCもここまでの長旅で性能が低下し、まもなく寿命をむか

えようとしていました。そこで思いついたのが、先ほどお話した、2つのエンジンを組み合わせて、1台分のエンジンの推力を得るといふ、クロス回路を使った運転です。偶然にも、エンジンAはイオン源、エンジンBは中和器が壊れて使用を中止していました。そこで、壊れていないエンジンAの中和器と、エンジンBのイオン源を組み合わせて動かして、危機を回避したのです。その後「はやぶさ」は、2010年3月末に地球に接近する軌道に入り、6月の帰還にめどが立ちました」（國中均、JAXA宇宙科学研究所）

⑨その地域・文化における特異な思考や因習

狭い地域でしか通用しない因習、迷信は合理的思考や行動を阻害する。このようなことは昔話ではなく現代の組織集団においてもよく見られる現象である。その組織文化が世間一般の常識とかけ離れている場合に〇〇村と揶揄されることがあるように、多くの組織は年月がたつにつれて外界の変化に目がいかなくなり自己最適化が行われ、組織構成や運用において情実的な人事に陥りやすくなり、徐々にその機能集団としての力を失ってしまうものである。このような傾向は組織の大小にかかわらず見られることであり、組織における合理的思考を著しく阻害し、過度に情緒的・精神主義的な集団と化し、最終的には個も集団もともに衰退ないしは滅亡してしまう運命にある。いわゆる社内闘と呼ばれる私的な利益共同集団の形成はこれらの傾向を促進するという事に注意を払う必要がある。

⑩集団による同調圧力

集団からの圧力に屈し、他者の意見を無批判に受入れる態度である。日本人は、自分を取り巻く人々の思いを忖度して行動する文化をもっている。すなわち自律的な自分の判断に拠らず、他人の評判や判断に拠って行動することが多い。このような態度は「空気を読む」と表現され、その空気が科学的合理性を欠いていた場合は、自分もその集団も誤った行動をとることになり、自滅への道を歩むことになる。「その場の空気」に従い、自律性・合理性に欠ける思考や行動をとってしまうようなことは、日本人における本来の「和」という伝統的な行動規範のものではない。「和」は集団自滅の思想ではない。「和」は、弱き者も強き者も共に手を携えてその生涯を生き抜く、という思想である。自律性・合理性・妥当性に欠けた、集団による同調圧力に負けてはいけない。

論語からのメッセージ

「君子は和して同ぜず、小人は同じて和せず。」（君子は調和するが雷同はしない。小人は雷同するが調和はしない。）（論語、子路（しよ）第十三）

⑪過剰な情緒的・感情的反応

過度に情に傾くことも、過度に理に傾くことも、いずれも道を誤る方向に人や組織を導く。過剰に感情的な反応とは、理性を失った状態であり、物事の合理的な判断力を失わせてしまう。人を過度に感情的にさせてしまう原因の多くは、相手からの誹謗中傷である。日本人においては、特に公衆の面前において恥をかかされることは、その内容が正当・不当にかかわらず、誹謗された側に激烈な復讐の感情を引き起こすということを忘れてはならないだろう。

いずれにしても過剰な情緒的反応は、自律性・合理性・妥当性の貧弱さが引き起こすものだと考えてもよいだろう。自分を律する力の弱さは、結局、動物的な反応である感情の爆発となって現れ、危機に際しては軽拳妄動・極端・異常・変形的な思考や行動となってしまう。仕事に限らずあらゆる物ごとの遂行において情緒的・感情的な対応は大きな失敗を招く。

論語からのメッセージ

「歳寒くして、然る後に松柏のしぼむに後ることを知る。」（気候が寒くなってから、はじめて松やひのきが散らないで残ることが分かる。人も危難の時にはじめて真価が分かる。）

（論語、子罕（しかん）第九）

⑫科学的原理・法則に関する勉強不足・知識不足

理系・文系にかかわらず、先人の知恵の結晶を学ばない人には、合理性の知恵も妥当性の知恵も授かることはないであろう。社会活動における経験からも多くのものごとを学ぶことができるが、それだけでは全く不十分であろう。常に学問に励み、合理性の知恵を磨き、妥当性の力を吸収するところから明日の展望が開ける。

論語からのメッセージ

「学びて時にこれを習う、またよろこばしからずや。」（論語、学而第一）

「ただ上知と下愚とは移らず。」（だれでも学ぶことによって善くも悪くもなるものだが、ただとびきりの賢い者とどん尻の愚か者とは変わらない。）（論語、陽貨第十七）

⑬空理空論

現場や実状を知らないで物事を判断しようとするれば、その論理は実用性を無視した独善的な空理空論になってしまうだろう。知らないことがらはまず現場を見ることから始めるべきであり、不明なことは知識や経験のある者に聞けばよい。仕事の遂行において、「○○のはず」や「○○だと思う」などの憶測や希望的観測をしてはならない。

故事に曰く、「海の事は舟子に問え、山の事は樵夫に問え」。

⑭西欧的な契約思想の欠落

情緒性やあいまいさを含んだままの約束に基づいて仕事を遂行するという姿勢は、科学的合理性の競争の場である仕事において非常な過ちをもたらす、個人および組織の自律性に傷を負わせてしまう。過不足のない西欧的な契約内容や依頼書や設計書こそ合理的であり仕事に成功をもたらすものである。現在の貧弱なドキュメントを何とかしたいと願う人はすぐにでも着手すべきであろう。仕方がないとあきらめている人は仕事人として今後を生き抜くことはできないだろう。

第11章 社会性欠如との闘い

8 2. 担当者レベルに丸投げ放置されていた物件

ある小規模なプロジェクトのことだった。外部の部署から進捗状況問い合わせがあり、状況を把握するために担当リーダーを呼んでヒアリングをした。

「この物件どうなってますか？」と聞いたら、エッというような表情で「今すぐ確認します」とのことだった。しばらくたっても何も言っていないのでメンバーを呼んで「進捗状況はどのなの？」と問いかけた。

メンバーは口ごもりながら言いくるげに、「このプロジェクトはキックオフの説明もなく、何を誰がいつまでに実行するのかという話もなく、間もなく一月が経とうとしています」と言うではないか。

「〇〇リーダーは何をしているの？」と聞いたら、「自分たちで適当に進めておいてと言われるばかりで、何かを適当にすすめるための資料も何もありません」と言う。

再度リーダーを呼んで事情を聞いたところ、「何とかかなと思っていました」などといい加減な答えが返ってきた。やっぱり何も指示していないことが露見した。小規模な物件であったから事なきを得たが、丸投げは外部からだけではなく社内においても発生している。要注意だ。

教訓 「自分の役割を認識していない者は、その地位に居てはならない」

8 3. 誰も手を挙げないリーダー選定会議

会社にとって重要顧客の受注活動が開始されようとしていた。開発部統括部長のもとに開発リーダー全員が集められ、客先の規模、開発の困難さ、受注活動の日程などの説明が行われた後、誰かこのプロジェクトのリーダーに手を挙げるものはないかと問われた。シーンとなって誰も手を挙げるものはいなかった。しばらく気まずい雰囲気が続いた後で、Aリーダーが、私が年長であるし、どこまでできるか分かりませんがやらせてくださいと発言した。彼は、上から指名されて嫌々やるくらいなら先に手を挙げた方がマシだと思っていた。彼は、サブリーダーの指名権および開発予算のバックアップを統括責任者に約束してもらうことを条件として、その開発リーダー担当を引き受けた。



教訓 「困難な仕事を指名されそうな場合は、先に手を挙げた方が勝ちである。先に手をあげれば実行条件の主導権を掌握することができるが、指名され嫌々やらざるを得ない場合は人も金もついでこない」

8 4. 何も仕事をしない主任さん

開発者はみな真面目に働く人ばかりだと信じていたが、そのY主任は別だった。チームの組み替えでその主任と初めて仕事をするようになった。最初は何かやっているのかなと思っていたが毎週の進捗打ち合わせをする中でその主任は何も実務をしていないことが分かってきた。実務は担当レベルの二人に丸投げで自分は何もしていなかったのだ。この会社では主任は実務のリーダーとして位置づけられており、課長職以上がいわゆる管理者としてマネジメントに専念するという役回りだった。

「なぜ実務をしないのですか？担当二人だけではとてもこなせませんが」と問いかけても、「あんたたち二人で頑張ればいい」とうそがく始末。三ヶ月我慢をしていたが、いよいよ仕事がピークにさしかかりこのままでとても持たないような状況になってしまい、課長に「主任はいつから実務免除になったのですか？」と訴えた。「それということ？」と課長はげげんな顔で答えた。これまでのいきさつをすべて話したところ、「そんなことは許してもいないし、許されないことだ」と課長は言った。

何も仕事をしない主任に代わって仕事をする主任が配置され、仕事を無事完了することができた。

教訓「常識的におかしいと思ったことは正しい判断ができる人に『おかしい』と訴えることに躊躇してはならない」

8 5. それでも帰るの

あるモデルの開発をしていた。段々と納期も迫ってきていたが自分の担当部分は予定通りに進捗していた。しかし他の二人の担当部分は大分遅れが出ており、このままでは納期に間に合わないのは確実だった。自分の担当部分に進捗遅れを出してはまずいと毎日夜遅くまで必死に頑張っていたが、ほかの二人は20時ごろになると家が遠いのもう帰りますと言い残して平気に帰宅してしまう始末だった。「えー、もう帰るの？あんたたちの遅れはどうやって取り戻すの？」と言っても、返事は同じ「家が遠いもので」だった。この二人は自分の遅れを取り戻すための残業も休出もせず、結局納期延長を上司にお願いすることになってしまった。三人一緒に怒られることになったが、何で自分も怒られなくてはいけないのか釈然としなかった。このチームにはリーダーが決められていなかった。リーダーが決まっていないチームなんて二度とごめんだと思った。

教訓「リーダーなきチームには無責任が蔓延する」

86. 誰も現場を見にも行っていなかった

そのプロジェクトはある協力会社との共同開発案件だった。開発開始からすでに五ヶ月がたったころ協力会社の役員から電話がかかってきた。「おたくからは約束した部材の提供がいつまでたっても実行されないし、基本仕様も二転三転いつまでたっても決めていただけません。すでにうちが投入した資金も底をつきかけており、このままでは倒産します。約束をすぐにでも実行していただきたい。それができなければ後は裁判しかありません」とすごい剣幕だった。さらに「おたくのリーダーの方たちは初回の打ち合わせ以降どなたも来ませんが、どうなっているのですか」と言われた時にはさすがに信じられないことだった。



寝耳に水とはこのことで、担当プロマネからの毎月の進捗報告はいつも「問題ありません。オンスケジュールです」と報告されていた。全くの嘘の報告だった。

そのプロマネのやっていることは単なる仕事の丸投げであり、共同開発なんてものではなかった。双方で取り交わした契約書の意味も理解せず、自分たちがなすべきこともせず、わずかばかりのメンバーを送り込んだだけで自ら現場に行くこともせず、本当の進捗がどうなっているのかすら把握していなかった。

このような嘘で固めた無責任な仕事のやり方をする人間が実際に存在していること自体信じられないことだった。失敗以前の救いがたい話で、このプロジェクトのリカバリーにさらなる予算と人の投入が必要となってしまった。

教訓 「墮落し切ったマネジメントにつける薬はない」

87. こんなことは良くあることだと言った人

B 開発部門からの要請で、A 開発部門から技術者を支援に出したが、B 部門長はその技術者を毎月 100 時間を超える残業を強いる客先常駐の仕事に当て、何らの対策も取らなかった。結果、その技術者は半年後にうつ病を発症してしまった。



その技術者は即刻引き上げさせ、詳細の状況の聞き取りを行ったが、事態は思った以上に酷いものだった。孤軍奮闘、支援者なしで毎日深夜残業の上、休日も休めずという状態だった。技術者には、とりあえず一カ月の休養をとってもらい、B 部門長と善後策の話し合いを持った。

驚くことに、B 部門長は、「こんなことは良くあることで、自己管理ができなかった技術者が悪いので、自己責任だ」とシニカルな笑いを浮かべてうそぶいた。

普段は冷静な A 部門長もさすがに怒りが込み上げてきて次のように言った。「あなたは時々、この技術者の常駐先の様子を見に行ったりはしなかったのですか。他の部署から借用した有能な開発者がこのような状態になったことに対して何も心に感じる所はないのですか。あなたはそれでも人間の行為として恥ずかしくないのですか」。B 部門長は横を向いたまま沈黙した。自分の痛みは一秒も我慢できないのに他人の痛みは百年でも我慢できるということか。

教訓 「自己責任を放棄した者に、他者の自己責任を要求する資格などない」

88. おれは知らないと言った課長

あるモデルのファームウェア開発中のことだ。すべてのプログラムが完成し動作確認も終わっていたのに最後の確認テストでプリンターの印刷不良が時々発生してしまった。ソフトウェアを全てチェックし直したがリリース予定日を一月過ぎた時点でも原因究明に至らなかった。

課長に呼ばれこう言われた、「俺は知らないからな。早くなんとかしろ」と。毎日徹夜が続き疲労困憊の極に達していたころ同僚がこう言った、「プログラムはもう三回も全ステップチェックしたから、後はもうプリンター自体が何かおかしいに違いない」と。そこで一か月前にプリンターが不調で交換してもらったことを思い出した。プリンター搭載のコントロールチップを見た。バージョンナンバーが古かった。

最新のチップに入れ替えて連続三日間テストを行った。異常は発生しなくなった。誰がこんなチャンガラを寄こしたのかと思うと無性に腹が立ったが、一番許せなかったのは課長の発言だった。部下が窮地に陥っている最中に、よく「俺は知らない。お前たちが責任とれ」などと言えたものだ。その日、こんなマネージャにだけはならないと誓った。

教訓「欧米の将校は、俺に続けと言って先頭を走るが、日本の将校は、突撃と言って部下を先に走らせる」

89. ただの承認印

ソフトウェアの出荷承認書を見ていた顧客にこう言われた。「今回大きなトラブルが起き大変な迷惑を被っていますが、この出荷承認書には開発部および品質保証部の部長さん、課長さん、主任さん、担当の方々の印が 8 個も押されています。これらの印は何を意味しているのでしょうか。この大勢の役職の方々は何も確認することもなく単に印を押しただけなのですか？ そうとしか思えません」

この質問に対してみな黙ってしまうしかなかった。

今日も何通もの出荷承認書に何個もの印が押され続けている。

教訓「実質の伴わない承認印は、ただちに虚偽の証明印となる」

90. 不倫相手の女に会社に乗込まれた B 氏

これも会社員生活の中の一つのパワーゲームなのかも知れない。

ある日の午後、みな忙しく働いている最中に起こった出来事だった。一つの内線電話に外部から女性の声で「B さんを至急お願いします」とただならない様子の電話がかかってきた。B 氏は丁度不在だったのでその旨伝えて電話を切ると、今度はまた別の内線電話に同じ電話がかかってきた。同じことが 4、5 回繰り返されたことで事務室内は騒然としてきた。丁度 B 氏が事務室に戻ってきたところでこの件を話すと、彼の顔色はみるみる間に青ざめ口もしどろもどろになってきた。

そうこうする内に守衛所から電話がかかってきて、守衛所の前で女性が「B を出せ」とか「海に飛び込んで死んでやる」とか大騒ぎしていると言うではないか。そちらは取りあえず守衛さんにお任せしてその女性にはお引き取り願った。

事務所ではさすがにまずいので、近所のレストランで話をする事になった。その女性が近くにいなかったのを確認した後、社内の数人とB氏とで会社の裏口から出た。事情を聞いたが、へたなゴシップ週刊誌の記事にあるような不倫の結末が来たということだった。ウソのような話だけど実際にあったことだ。

そのせいで開発部のその日の生産性が落ちただけではなく、後日B氏は職を失う結果となった。

教訓 「欲に溺れる者は、その身を滅ぼす」

9 1. トップダウンとボトムアップ

傾き始めた多くの日本の組織においてはトップダウンでの業務改善指示が行われることが多いが、一時的な成果が出る場合もあるがなかなか継続的な成果を出すに至っていないように思われる。その理由は明白で、他人に言われて何かをしなければならぬことほど苦痛なものはなく、改善活動をいつまでも続ける気持ちを維持できないからだ。他人から強制された仕事においては最後のもう一手間がなされることはまれで、もうこれくらい良いのではないかという気分の方が支配的になる。

本当に継続的な業務改善を実行するためには、草の根活動的に現場のリーダークラスから湧き出してくるカイゼン意欲が必要となる。良質な組織文化を持たない、単に利益第一、生産性第一、競争第一しかないような組織文化のもとでは望むべくもないことだ。弱者も強者も共にその開発人生を生き抜くような文化のない所では持続性のあるカイゼン活動を実行することは不可能だと思われる。

教訓 「上下左右の信なくば、ものごとは無事には済まない」

【社会性の欠如】

① 継承循環性に対する認識不足

そもそも自分ないしチームにおいては、その知恵や財産を他者や他のチームに伝えなければ、結局自分も自分のチームも成長することができないという当たり前の認識がないということが問題であろう。特に知恵ある者から未熟者に対する伝承、持てる者から持たざる者への譲りは重要である。人間は組織的動物であるから、組織が強くならなければ個人が生き延びることはできない。組織を強くする一番簡単な方法は、組織内の個々人が持つ知恵をお互いに伝え合い、その知恵の集合体を組織の力とすることである。個人の知恵の結集を行う最も良い方法は、集団が抱える問題を皆で協力し改善・解決する活動であろう。

そうはいつでもこの簡単なことが一向に実行されないという現実がある。実行できない根本的な原因は、おそらく個人における“逃げの姿勢”にあると思われる。なぜ逃げたくなるのか、よく考えてみる必要がある。所属するチームや会社が好きでなければ、あるいは信頼していなければ、何か不都合なことが起きたらすぐに逃げたくなるだろう。自分が悪いのか、チームや会社が悪いのか、それとも両方が悪いのか、良く考えてみる必要がある。いずれにしても嫌悪感や不信感は継承循環性を阻害し、自己の成長も阻害する。

②組織特性に関する認識不足

組織の老齢化・固定化・地位権限の長期独占化は、自律性・妥当性・合理性・柔軟性・相互性・継承循環性という組織生存の必須要件を衰弱させるに違いない。組織は生き物であり、その若さを保つことが組織の力の維持発展の基本である。人も物も定期的に循環させフレッシュな状態を維持する必要がある。

③相互義務の概念の無知

そもそも社会や組織における義務はすべて相互的なものであり、優位の者こそ大きな義務を負う、ということも多くの人には知らない。ましてこの概念は日本の伝統的行動規範の重要な徳の一つであるということも知られていない。社会経済活動において相互義務が失われた後にくるものは、優位のものから劣位の者への一方的な義務の要求だけとなり、ものごとはすべて一方的な強制ないしは命令となってしまう。このような相互の関係はいわば主人と奴隷の関係にも似ており、健全な社会活動や経済の発展を阻害するものとなる。憲法第二十四条の夫婦の平等に関する記述を仕事の契約に置き換えてみると次のようになる。「契約は、両者の合意のみに基いて成立し、両者が同等の権利を有することを基本として、相互の協力により、維持されなければならない。」

論語からのメッセージ

「君子はこれを己に求む。小人はこれを人に求む。」（論語 衛霊公第十五）

④責任感の欠如

責任感の欠如は、しばしば責任所在の不明という形で表れる。この仕事は誰の責任ですかという問いかけに誰も手を挙げない状況を見かけることはないだろうか。責任をもつということは、ある義務を果たす約束をするということである。コミットメントとはこういうことである。当事者意識が薄れた個人や組織においては責任の所在がはっきりしないことが往々にしてある。当事者意識の欠如・義務感の喪失・責任感の不在は、我々の行動の基盤である自律性の喪失を意味しており、このような人間や組織に仕事を依頼することはできない。外見からは分からないが、このような人間や組織は数多く存在しているであろう。

論語からのメッセージ

「たとえば山をつくるがごとし。未だ一蕘（き）を成さざるも、止むは吾が止むなり。たとえば地を平らかにするがごとし。一蕘（き）をふくすといえども、進むは吾が往くなり。」（たとえば山をつくる時、もう一もつこというところを完成しないのも、そのやめたのは自分がやめたのである。たとえば土地をならすとき、一もつを開けただけでも、その進んだのは自分が歩いたのである。ただの一もつが功の分かれ目。停止も進歩も自分の責任で人ごとではない）（論語、子罕（しかん）第九）

⑤理を知らない無知蒙昧さ

自然界の原理・原則を理解しなければ仕事の遂行はまともにはできないだろう。知識として知っているだけで実際の社会で使えなければ理解しているとは言えない。例えば、明らかに、二人が必要な仕事を一人にやらせることを平気で行っていること。どう考えても百万円かかる仕事を五十万円でやらせようとする。二日間も徹夜した人間にもう一日徹夜しろと要求すること。十万円しか返済する能力がないにもかかわらず平気で二十万円の借金をすること。このような例は挙げたらきりがない。一事が万事で、やること成すことのすべてがこのような悪習に染まってしまうのである。困難な問題の解決を理によらず、目先の利ないしは情緒的判断に支配された結果である。

簡単な足し算や引き算で答えは初めから分かっているはずなのに、理を忘れ、“何とかなる”の精神主義で無理を通し、結果100%破綻となる。

このような悪習に染まった人たちに、相互義務の履行も相互扶助の実行もやれるはずもなく、その意味の理解さえ困難なのだろう。無知蒙昧とはこのようなことを指して言うのだろう。

論語からのメッセージ

「学んで思わざればすなわちくらし。思うて学ばざればすなわちあやうし。」（学んでも考えなければものごとははっきりしない。考えても学ばなければ独断に陥って危険である）（論語、為政第二）

⑥伝統的行動規範に対する無知

日本の社会における伝統的なさまざまな束縛やルールは本来その仲間の者たちとの連帯性を保ち安定した社会活動を維持するものであるという自覚もなく、合理性を曲解したあげくの合利性に走り、世の道理の何たるかをも知ろうとしない視野狭窄症は思考や行動の妥当性を大きく傷つけてしまう。

論語からのメッセージ

「温故知新 ふるきを温めて新しきを知る、以て師と為るべし。」（論語、為政第二）

⑦社会性の欠如

利己主義や金権主義は、一人でも生き延びられるという、驕りあるいは誤認から出てくるものであるが、このような思考・行動は社会的な義務の遂行を阻害し、社会の一員としての資格が認められなくなるものと覚悟しておいた方がよい。

論語からのメッセージ

「仁を問う。子の曰く、人を愛す。知を問う。子の曰く、人を知る。」（仁とは人を愛することである。智とは人を知ることである。）（論語、顔淵（がんえん）第十二）

⑧ 経験不足

経験不足は、直ちに社会的な経験則や共通の規範・ルールの習得不足となり、さまざまな問題の解決のための選択肢の狭さとなり、失敗の原因となる。個人も組織も慣れた仕事ばかりに安住してしまうと同様な状況に陥る。多様な選択肢を手に入れ、大きく変動するこの世の中を生き抜くためには、常に未知なるもの、未経験なるものにチャレンジを続けていかなければならないだろう。

⑨ 個人力・組織力の衰弱化

個人ないしは組織の力の衰弱は余裕を奪い、相互義務の履行および相互扶助の実行を阻害し、更なる衰弱化に陥る悪循環にはまる可能性が高くなる。「貧すれば鈍す」である。貧しても鈍しないためには常日頃から業務の改良改善を通して、人および組織を知的筋肉質に鍛えておく必要があるだろう。改善活動とは、成果物の改善であると同時に人および組織の体質強化であることを忘れないようにしたい。

⑩ 恵まれ過ぎた環境

「衣食足りて礼節を知る」といわれてきたが、現実には、衣食が足りても礼節を知ることにはならなかった。現在の物質過剰な世の中をみると、衣食住の過剰な満足感個人間の競争意識を減退させ、勉強不足、努力不足、知恵不足を招き、その結果、人および組織の自律性を阻害する結果を招いているように思える。お腹がいっぱいになった人間には働く動機が湧いてこないのも無理はないだろう。生きるために必要なものが少しだけ足りないような状況が、人を一番活性化するのも知れない。足り過ぎては怠け者になり、足らなさ過ぎては悪行に走る。

龍安寺という禅寺のつくばい石に次のように刻まれている「吾唯足知」（吾、ただ足るを知る）。いつも足らない、足らないという心をいさめた言葉である。

この日本の物質的に恵まれ過ぎた環境は、いつまでも長続きするものでもないであろう。戦後の日本経済は、最初は機会均等の自由競争で始まったものが、経済原理に従って強いものはより強くなり、弱いものはより弱くなり、一強九弱の状態に収斂されつつある。現在の競争は、もはや機会均等でもなく自由な競争でもなくなってきたのが実状であり、強弱の格差は拡大の一途をたどっている。今後の日本は少数の足り過ぎる人と多数の足りなさ過ぎる人に分離され、富める者は過ぎたる害毒により、貧しき者は不足による害毒により、共にその将来が危惧される。「過ぎたるは及ばざるがごとし」ではなく「過ぎたるは及ばざるより悪し」ということを知るべきであり、利己主義、専横強権主義を避け、自律性・妥当性・合理性により、戦後の平和と安定の三種の神器であった「終身雇用、年功序列、企業内組合」にかわる新しい成長と繁栄の方法を発見しなければならない。

第12章 時間との闘い

92. RE : RE : RE :

最終電車が出る時間が迫っていた。その日の問題を明日に持ち越さないために、読み残したメールは全て印刷して帰りの電車内で必ず目を通すことを習慣にしていた。

最後の一通を開いたが少し長そうな内容だったので、とりあえず印刷しておくことにした。5 ページ位で終わるのかと思ったが、何と延々と印刷が続きとうとう二十数ページにもおよぶメールだった。

帰りの電車内で読み始めたが、最初の数ページでこのメールには何らの重要性も緊急性もないことが分かり腹が立ってきた。内容のほとんどが、返信につぐ返信を重ねたもので個人同士の井戸端会議的な内容ばかりだった。最初のページの件名欄は多重の「RE : RE : RE ……」であり、CC : 欄にはなんと 48 名もの名前が記録されていた。このように自分の安心の保険をかけるためにくだらないメールで多くの人の時間を食いつぶす愚かなプロマネがいたことに深く失望させられた。



教訓 「時間泥棒は最悪の泥棒だと知るべし」

93. 四面楚歌

ある客先導入中にマシンロックが頻発し、ソフトウェアに疑念が集中した。狭い客先会議室で大勢に取り囲まれ、質問攻めにあった。自分の会社の営業も敵にまわったかのような雰囲気。だれも助け舟を出さない。

調査中のこととて、やっと一週間だけ時間をいただいた。詳細調査によって HDD に問題がありそうなところまで判明したが、こちらのソフトと HDD 搭載のファームウェアのどちらに問題があるのかは不明だった。とにかく両者間の通信ログをトラップする仕掛けを作って障害を再現させるしかなかった。時間は一週間しかない。

再現テストと並行して HDD メーカーにも調査依頼を出したが、発生している障害率は民生品では一般的な数値で、欠陥とは認識していないと強弁していた。それに対して購買部門は HDD メーカーの、民生品並みの品質を承知で契約したはずという主張に有効な反論ができなかった。またハードウェア開発部は HDD の購入選定は購買部門の責任だと言って責任を回避していた。

店舗の障害率からみて、一週間以内に障害を再現させるためには 100 台の端末で 24 時間連続テストするしかないとみた。品質保証部門にその旨を伝えて再現テストを依頼した。テスト状況を見に行ったら、テスト機は 50 台しか設置されていなかった。なぜ言った通りにしないのかとの質問に対して、品証部門は、製品を 100 台も使うとあとの再生費用がかかりすぎると答えた。品証部門が第一番目に考えるべきことは早く問題を再現させることのはずなのに。さらに 50 台を追加した。その日の内に 3 台の端末で障害が再現し、トラップしておいたログ解析の結果、HDD のファームウェアがあるべき応答を返していないことが原因であると特定した。

あらためてHDDメーカーの開発者を呼び、こちらのログ解析の結果を伝えた。これは契約とか民生品における障害率とかの問題ではなく、応答すべき通信に対して応答していない基本的な機能の欠陥であると指摘した。

ここに至ってやっとHDDメーカーが口を割った。実は本件不具合は対策済みのβ版のファームウェアがあります、と。何と不誠実な対応だろうか。当初からそれが提供されていれば100台もの製品による再現テストも不要だったのに。

教訓 「理に反するケチな根性で、成否を分ける貴重な時間を失うことがある」

9 4. 不安にかられたテスト店舗導入

総合テストも終盤になり、後一週間でテスト店舗導入が迫っていた。テスト店舗稼働は100店舗で一ヶ月間の予定。その後全店舗数万台の導入が控えていた。自社の役員からテスト店舗は本当に大丈夫だろうねと念をおされた。まだテストで発見された未修正の不具合が数十件残っていた。全件修正は到底間に合わないことは分かっていた。開発リーダーおよび評価リーダーたちに問いかけた。100店舗の実運用で一ヶ月間にこれらの不具合が実際に発生する確率は感覚でよいからどれくらいだと思うかと。これまでに数万件のテスト項目は約3サイクル繰り返されていた。彼らの回答は、恐らくこの残件項目に起因した不具合は実際の店舗では発生しないだろうということだった。

100店舗、複数台設置、31日連続稼働した場合の総稼働時間は14万8千時間。我々が行った総評価時間は約16万2千時間であった。実験店舗稼働中致命的な問題は発生しなかった。

教訓 「本当のことは現場の人間とデータに聞けば分かる」

9 5. 新装開店時に立ち上がらなかったシステム

店舗稼働の支援に行った開発者から聞いた話だ。その大型スーパーでは間もなく午前9時に新装開店を迎えようとしていた。開店に向けて前日からシステムの立ち上げ準備が行われていたが店舗サーバの調子が良くなくレジ端末に対しての商品情報の展開が不調だった。徹夜での対応が続けられたがついに開店の時刻になっても直らなかった。レジ端末がスキャンされた商品名および金額を認識できない状態のまま店舗側は大混乱に陥ってしまった。店の前には新装開店を待ちかねている大勢のお客さまが長蛇の列をなしていたという。店舗側はレジの稼働をあきらめて、すべての取引を電卓とメモで行うことを決め店を開けたそうだ。店舗は一日中大混乱の状況が続き、システム担当者たちにとって地獄の様相を呈したそうだ。

教訓 「出たとこ勝負は、大きな事故を生む」

96. 天才プログラマーは本当にいた

納期まで残すところ一か月と迫っていた。三人の主任クラスで開発を進めていたが、最後の進捗レビューで一人の担当部分がほとんど進捗していないことが発覚してしまった。当人にあとどれくらいの期間がかかるのかと聞いたところ、三カ月はかかるなどとんでもない答えが返ってきた。万事休すだった。



協力会社のSさんと呼んだ。それまで彼と一緒に仕事をしたことはなかったが、評判はすこぶる良かった。彼に設計書および全てのソースコードを渡し、とりえず残件開発にどれくらいかかるのか見積りを依頼した。三日間時間をいただきたいとのことで四日目に打ち合わせを設定した。

彼の回答は三週間で仕上げますとのことだった。にわかには信じられない答えだった。他人が三カ月かかると言っていたものが何で三週間で終わるのか詳しい説明を聞いた。彼の理解は完璧だった。仕様の理解および作成中のソフトウェア構造の欠陥を明快に説明してくれた。たった三日間で何でここまでの理解が可能なのか凡人プログラマーの我々には分からなかった。

約束通りに、三週間後に未完成部分のソフトウェアの作成は完了し、我々がテストを行ったが一件のバグもなくパフォーマンスやリスポンスにもまったく問題はなかった。彼が何で三週間で完成できたのか今でも分からない。彼はその後まもなくソフトウェア開発のシステムコンサルタントとして独立し数々の企業における組み込みソフトウェアの開発を指導し実績を残している。

教訓 「スーパーエンジニアを見たのは、これが最初で最後のことだった」

第13章 闘い済んで日が暮れて

#97. 泣くなプロマネ

あるプロジェクトが危機に陥っていた。市場稼働が始まったものの連日トラブルが続き半年が経過していた。ついに怒りが爆発した顧客からは厳しいクレームが会社のトップにも伝えられた。

それを受けて開発をはじめとして経理・営業・S E・保守の各部門の責任者が集められての対策会議が行われた。「何でこんなことになってしまったんだ。説明してください」と座長。これに対して担当の上級プロマネが開発の今までの経緯を説明し始めた。説明の内容は開発スケジュールに従って前半はいつごろどのような開発内容にどれくらい的人员が投入されてきたのかという話で、ここまではみんな大体理解できる話だったが開発後半の説明でプロジェクトの進捗が急速に停滞し始めたころの説明になると、このプロマネの説明している内容が支離滅裂になってきた。「ちょっと待って」と誰かがストップをかけ、「今現在の累計開発費は予算の三倍にもなっており、そのころの時期になぜそんなに大量の外注人員が投入されることになり、それが今も続いているのは何故ですか？あなたの説明ではそこいらのことが全くわからないのですが」と言った。

そこまでの説明もしどろもどろだったプロマネはもう限界だった。「私も自分が何を説明しているのかよく分かりません」と言ってボロボロと涙を流した。「もう一週間もろくに寝ていません」とも言った。

ここまで聞いていて胸が引き裂かれる思いだった。会議の前に覗いたプロジェクトルームには連日の徹夜作業に疲れ果て寝袋にくるまって床に寝ている何人もの開発者たちがいた。

「なんでこんなになるまで自分たちだけで何とかしようとしていたのか。もうちょっと早く救助信号を出せばよかったのに」と、同じプロマネ職として心の中でつぶやいた。

話はここで打ち切りとなり、そのプロマネを帰して残ったメンバーで善処策の検討が行われた。

教訓 「助けられ方が上手なことも能力の内」

#98. ホテル予約してあります

その日は午後から終日ある顧客との打ち合わせだった。午後6時ごろ話し合いは順調に終わった。顧客の責任者から「今日は金曜日で明日はお休みでしょう。今日はこちらでごちそうさせていただきたいと思いますのでお付き合いください」と声をかけられた。一緒に近所の飲み屋であれこれと仕事にまつわる話や世間話で盛り上がっていた。もう9時を回っておりそろそろお開きにしたいと思っていたところ、その顧客責任者がこう言った、「まだまだ話したりないですね。今日は是非こちらにお泊りください。すでにホテルは予約してあります」と。冗談じゃないと思った。顧客に気に入られることは嬉しいことには違いないが、終日の話し合いで疲れていた身にとっては早く家に帰りたいのが本音だった。

12時近くでお開きになった後、近くのホテルにご案内しますとのことで一緒についていったところ、その顧客責任者は「私も今日はこのホテルに泊まる」と言うではないか。結局、朝の3時ごろまで話し込み、早朝においとまの挨拶を済ませ帰路についた。本当にプロマネは激務なのだ。

教訓 「戦いが済んでもまだ休めない時もある」

99. 午前零時の会話

開発は最後の山場である総合評価の最終局面を迎えており開発チームの全員が疲労困憊の中にあっただ。その夜は結局最終電車に間に合わず、真っ暗な事務所の中で自席のライトだけが手元を明るくしていた。もう誰も開発事務所には残っていないと思っていたが向こうから上司の部長がこちらに歩いてくるのが見えた。「よう！お疲れさん。今日も遅いね」と声をかけてきた。

続けて「プロジェクトは非常に大変な状況だけど大丈夫かな。もし失敗したらどうしようね」と言った。「失敗したら二人して首を差し出すしかないですね」と答えた。「そんなことはともかく、失敗するか成功するかプロジェクトルームと一緒に試してみませんか」と誘った。もう真夜中だというのにプロジェクトルームは活気に満ちていた。ルームの中央の電子白板を囲んで対策を議論しているチームもあれば、大勢で端末の操作をしている評価メンバーたちもいてまるで昼間のプロジェクトルームのようだった。

「毎晩こんな様子なの？」と聞かれたので、「そうですよ」と答えた。「なぜみんなへたれないの？」とまた聞くので、「疲れがたまっている人は必ず休みを強制的に取らせているし、もう残りの作業は全員にはっきりと見えていますから」と答えた。このプロジェクトは成功裏に終了し、二人の首が飛ぶこともなかった。

教訓 「真実は現場にあり」

100. N部長斃れる

ある年の夏のことだった。出勤したら開発部のみんなが大騒ぎをしており、昨夜N部長が車で帰宅中に心臓マヒで急逝したとのこと。その部長はハードウェア開発のエキスパートで当時大手顧客の新型機種を開発中でありその前の日には筆者と喫煙室で談笑したばかりで、そのような前兆はまったく感じられなかった。当日は確か水曜日のノー残業デーで彼はダイエットも兼ねて短時間のサッカーに興じており、その帰り道の突然のことだったと聞いた。筆者はこの新機種のソフトウェア開発の担当をしていたが、当時受けたショックは非常に大きいものだった。連日の残業に加えて客先との交渉事や社内各部署との連携など精力的に仕事を推進していた人が今日もういなくなったのだ。

彼の亡くなり方も彼らしく、きちんとけじめをつけるかのように、多分体に強い異変を感じた後も運転中の車を暴走させることなく、会社の近くのガソリンスタンドに車を乗り入れ停車したまま運転席で静かに事切れていたようだ。

後日彼の大きな功績をたたえ、彼の最後の開発製品となった新機種の型番の最後に彼のイニシャルのNという文字がつけられてリリースされた。その新機種は、その後累計2万台近くが製造された。また彼の所属していたサッカーチームは追悼試合を開催し電光掲示板に彼の背番号と名前を表示し場内にアナウンスしたと聞いている。亡くなってほしくない人ほど早い別れがやってくるようで耐え難いことだった。

送る言葉 「闘いは済んで日はもう暮れました。どうぞもうお休みください。 Nさんさようなら」

参考文献

論語、金谷治訳注、岩波書店、1991年

引用

イラスト： いらすとや <http://www.irasutoya.com/>