

## 第1章 ヘルメット、消化器、ハンマーをそばに置く

技術者として入社し、最初の3分の2はICT<sup>1</sup>関連の業務に、後半の3分の1はその管理業務(職)に従事してきました。その間、数々のプロジェクトにたずさわってきたが、失敗した事例がいちばん記憶に残っています。そこから学んだことが大だったからでしょう。

そのぶん失敗もメンバーや上司だけでなく、お客様に迷惑をかけました。いま思い出しても変な汗がでできます。いまさらながら、さまざまなプロジェクトをやらせてもらったものだ、と不思議に思うくらいです。

### 1. 失敗の分析

「あゝ、また失敗してしまった」とガックリの繰り返し。心が折れそうなときも、前向きになれるようなことばに励まされました。

「失敗の原因を素直に認識し“これは非常にいい体験だった、教訓になった”というところまで心を開く人は、後日進歩し、成長する人だ」(松下幸之助)

「私は今までに1度も失敗したことがない。電球が光らないという発見を2万回したんだ」(トーマス・エジソン)

その通りだ、と前向きになれるようになるきっかけの一つに、学生時代のテストの点数のことです。点数が低いとガッカリするが、実は間違えたところは、自分の弱いところを教えてくれたと、改めて思い知ったときのように思います。

失敗したことを振り返り、「なぜ、どうして」を掘り下げ、原因をつかむ、弱いところに気づくことで、次は同じ過ちを回避することができます。また、その際に、原因を作った人がいてもけっして批判はしないのがルールです。実際にその振り返りをすると、同じ種類の失敗は減った経験を実感します。

### 2. 納期遅延、予算/期間オーバー

失敗のもっとも多い例で最悪なものは、完全撤退したことです。情けないことに何度か経験しました。

---

<sup>1</sup> Information and Communication Technology、「情報通信技術」

その要因は、つぎの3つに代表されます。

- ① 段取り待ち
- ② プロジェクト目的の共有不足
- ③ 戦力不足(スキル、人力、予算)

つきつめると、なんとなく始まり、なにかと忙しく(感じるだけ)、ズルズルと期間だけを消費してしまい、納期が近づいてあせる、人的リソースを追加しても改善せず、結果がでないので、プロジェクト失敗と評価されてしまいます。

まさに悪循環、「悪魔のサイクル」にはまってしまったケースです。

このようなケースは、複数のプロジェクトが同時期に活動しているときに顕著だったように思います。最初に、全体の戦略、戦術を検討することもなく、また全体的な姿をイメージすることもなく、いきなり動き出したことによる失敗です。

多くは、全てのプロジェクトが同じように平行して進めているので、それぞれに悪戦苦闘しております。そして、同じリソース(人、サーバなどのハードウェア、経費予算)を使うため、予定のスケジュールも変更が多発します。そのための手続きのムダや、手待ちムダが生じます。メンバー全員の精神的、肉体的にも疲弊させ、戦力ダウンにつながります。これは、ある意味では、実力不足というより、実力が出せなかったための失敗で、後々に大きな影響を与えるのです。

### 3. 目的の理解不足と共有不足

西暦2000年(Y2K)問題。私は、情報システムと情報インフラの責任者として大晦日から元旦を迎えていたときのことです。

23:30、私は汎用計算機のコンソール前にいました。机の上には、最悪のことを想定して、ヘルメット、消化器、ハンマーを手に届く範囲に置いています。いまでは笑い話、当時は真剣そのものだったのです。あと30分で1999年が2000年になる瞬間の一コマです。

23:00頃、インターネット上に「ニュージーランドの発電所で事故が発生」、との一報がありました。このニュースが世界中を駆け巡りました。時差の関係で日本より一時間前に2000年となるニュージーランドは、正に暦が切り替わる午前0時です。

「本当にY2K事故が起きてしまったのか!？」

ドキッと。10数分後には、Y2Kとは関係のない、単なる事故だったとの続報に、ホットした(事故でホットしたというのも変ですが)。それほどに神経はピリピリしていたのです。忘れられない出来事だったのです。

ちなみに、「2000年(Y2K)問題」とは、コンピュータが西暦年号を2桁で管理していると、2000年を1900年と認識して、カレンダーを組み込んだソフトウェアはプログラムの処理を続行できなくなり、社会的混乱を引き起こす可能性がある問題のことです。これに対処するため、情報システムの部署ではプログラムの修正など、事前対策のプロジェクトを立ち上げていました。

当時、「年越しの飛行機は搭載のコンピュータが誤認して墜落する」などと噂され、大晦日に出発する飛行便のチケット、たとえば、米東海岸から成田空港は1万円だったという実際の話もありました。

第1章	第2章	第3章	第4章
-----	-----	-----	-----