

## ◆知の創造研究部会第35回パネル討論会の概要報告

荒木聖史 (NEC通信システム)

今回の「知の創造部会」では、日経BP総合研究所の谷島宜之上席研究員をお招きし、「ソフトウェア、それが問題だ— 組織と人の解決策」というタイトルで講演をして頂きました。谷島氏は日経BPの記者歴30年の中で、連載記事「動かないコンピュータ」を担当され、ソフトウェアシステム開発において失敗したプロジェクトをテーマとして記事にされてきました。

ソフトウェア業界以外の方には、なかなか理解しにくいと思いますがコンピュータを動かすためのソフトウェアというのは、ほぼ100%人間がキーボードを打ち込んで作ったものです。仕事としてソフトウェアを作っている以上、動かないソフトウェアを作ろうとして作業している人は一人もいません。

それにも関わらず「動かないコンピュータ」が生まれてしまうのは何故か？それは100%「人」の問題であり、「マネジメント」の問題なのです。

沢山の失敗プロジェクトを取材する中で谷島さんと同僚の記者の方はその共通点に気が付き、「動かないコンピュータ」撲滅のための10カ条をまとめました。谷島氏によれば、「失敗したプロジェクトというのは、10カ条内のいくつかをしなかったことが原因でした。」ということです。例を挙げれば、経営トップは先頭に立つことなく部下に任せっきりで、全社のコンセンサスを取ることもなく、様々な利害関係者を巻き込むことをしなかった。「そりゃ、そうだ、失敗するよ」という感じです。つまり、コンピュータシステムの開発も人間が中心にいたので動かないコンピュータは人間によって作られてしまうものです。

同様に社員が「導入して良かった。」と思えるシステムも人間によって作られます。つまり、マネジメントの良し悪しがシステム開発の成否に直結しているということです。10カ条のどれかが欠けていて、それでも動くシステムが立ち上がったとすれば、マネジメントの悪さ加減を帳消しにする現場の人たちの頑張りがあったが故ということになります。

続いて本学会会員の日本HPの瀬川隆司氏には、「従来型人材育成はグローバルで戦えますか—失敗経験を活かして脱却できるチーム、活かせずに沈むチームの特性とは？」というタイトルで講演して頂きました。

瀬川氏の話の中で特に印象に残ったのは、中国の開発拠点の能力向上の取り組みです。自分たちの仕事の意味を考え自分たちの価値が低下しないように強みや弱み、その要素を分析した結果として何ができるかを考え実行していることでした。

AIやロボットの技術が向上することで、人間にしかできない仕事というのは少しずつAIやロボットに置き換わってきました。しかし、現時点では人間にしか出来ないことはまだまだ沢山あります。コスト削減を目的として中国に発注された開発業務ですが、単純にコスト削減メリットだけが強調されるとすれば、いずれインドやバングラディッシュ、ミャンマーなどもっと為替レートが安い国に仕事を奪われることになります。中国側の人達は、そこに危機感を感じました。当初は日本側に蓄積されたナレッジの差から、対応できない要求もありました。

そこで彼女たちは考えました。すぐには無理でも一人一人が別の領域の暗黙知を身に付けることによって、その分野についてのエキスパートになり「出来ない」ということが無くなるように対応したのです。始めは一人一人が小さなナレッジを身に付けるということから始まった業務改革の取り組みですが、それぞれが持つ知識をベースとして横に知を広げていくことによって、今ではかなり難しい要求に対しても回答が可能になったそうです。

瀬川氏が強調していたのは、意志を持って取り組んだ知を増加させていこう、少しずつでも半歩でも前に進んで行こうという取り組みは決して裏切らないということでした。そしてまた、中国のエンジニアたちが見せた技術や知に対する食欲さが今の日本人にあるだろうか？という問いかけもありました。

続いて始まったパネル討論ですが、最近話題となっているディープラーニングやA Iによるプロ囲碁棋士の撃破（五戦五勝）をとりあげ、「2045年問題」で人工知能が人間の知能を超えるとされている問題も取り沙汰されている中で人間が主役であるためには何をしていかなければならないのか？という質問を討論者としてお二人に投げかけました。お二人は異口同音に人間が主役であることは変わらない、実際の社会の営みはまだ人間の判断を必要としている、センセーショナルに取り上げられ過ぎているという感想を持たれていました。



最期に、未来の人とコンピュータ、組織はどんな風が変わっていくか、という問いに対しても、テクノロジーは進化したとしても基本的には変わらない、ということでした。人間が主役であることに変わりはなく、人間がA Iやコンピュータに使われるのではなく、それらは単なる道具であり続けるという風に現時点では感じておられるようでした。

第35回知の創造研究部会新春パネル討論会は、植木研究部会長の総合司会のもとで、様々な視点からの新たな知の気づきと知見の共有化によって盛況の内に終了しました。

参考資料：

1. 「動かないコンピュータ」撲滅のための10カ条

<http://itpro.nikkeibp.co.jp/article/COLUMN/20070718/277746/?rt=ocnt>

2. 2045年問題 <http://eco-notes.com/?p=794>

## ★会場の様子



★懇親会の様子



●以上写真挿入担当松本、植木先生と安部博文氏からの提供写真も混じっています。ありがとうございました。