

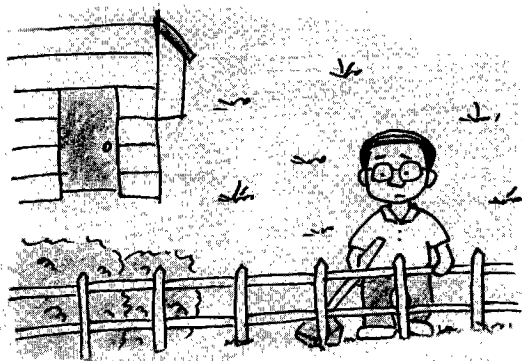
SE

の知恵袋

第16回 隣の芝生

野地 俊毅
妹尾 稔

新日本空調(株)
名古屋商科大学



絵 細田直子

ウィンブルドンの芝生

英国ロンドンの南郊に、ローンテニスの歴史の殿堂オールイングランドテニスクラブがある。ここで、毎年開催される全英オープンテニス選手権大会は、ウィンブルドン大会として有名である。上位シード選手と恐らくクォータファイナル以上に進出した者にしかプレーすることが許されないセンターコートは、その全面を覆う緑の芝生が実に美しい。ゴルフのメジャー、マスターズの会場となる米国ジョージア州オーガスタゴルフクラブ、今をときめくシアトル・マリナーズの本拠地セーフコフィールドなど、テレビで観る芝生の美しさはそこで繰り広げられる競技と同じ程度に観衆を楽しませてくれる。

ところで、緑の絹糸で織り上げられたように緻密で、織りむらなど一点もなさそうな完全無欠に見える芝生も、すぐ側に寄って目を凝らして見ると、結構不揃いな部分もある。自然の伸びる力とローンキーパとの競い合いが垣間見えて、微笑ましい。

我が家の芝生

当社のシステムは、同業他社のそれに遅れをとっているのではないか。システム運用経費は高すぎはしないか...経営幹部が、その昔事務の機械化・省力化が、情報システム部の中心課題であった頃から、IT対応が経営の中心課題の1つに位置付けられる現在まで、常に持ち続けているこの脅迫観念に似た一種の焦りは、一体どこからくるのだろうか。

企業が1960年代後半から1970年代にかけて、コンピュータ導入による会社事務の機械化に走り始めた頃、コンピュータは“神器”であり、操作に携わる技術者は“神職”であった。コンピュータの領域は、システム化方針、担当要員、予算など、そのすべてが一握りの“神職”の手に委ねられ、日本経済の高度成長の中で、予算規模は幾何級数的に拡大していった。この時代、手作業の事務をコンピュータ処理に切り換えることが目先第一の目標であり、コストパフォーマンスの観点は、あまり顧みられなかった。経営者は、神職の手になる我が社の機械化と、それに伴う膨大な予算要求を、ただ手をこまねいて見守るほかなかった。しかし、経営者が口出しできない領域が企業内にあつていいのかという素朴な疑念は徐々に蓄積されていき、1980年代になって、費用負担が限界に近づいた企業から、その“聖域”に勇敢に立ち向う経営者が現れ始めた。

コンピュータ費用というものは、一体どうしてこれほどかかるのか。経営資源の配分として、これは正当な額なのか、どうすればそれが検証できるか。しかし、もう待てない。経営事情がそれを許さなくなった。

コンピュータは一部、特殊技術者の独占物から、広く一

般社員に解き放たれた。オフィスコンピュータの出現がこれに拍車をかけた。

我が国のコンピュータ導入胎動期における経営者のこの鬱屈体験が、実はその後経営者の中に胎児体験として深く根をおろし、現代においても経営判断に少なからぬ影響を及ぼす原因となっている。

経営者は自社のシステムとそれに要する経費について、詳しくは分からないままに、現実のものとしてこれを受け入れざるを得なかったが、ここで経営者としての知恵を巡らせ、ついに自らの判断尺度を発見した。隣の芝生(他社のシステム)と比較することである。100%満足できるものではないにしても、ようやく手に入れた尺度に照らし、隣近所(同業他社)を眺め回してみると、隣のまたその隣の芝生の何と美しいことか。当社のシステムに比べて、数段優れた機能を持ち、しかも費用は当社より少ない。実はそのように見えただけであるのになぜかこれが確信として経営者の脳裏に、深く刻み込まれる。

SEという名のローンキーパ

100キロ近い大男が、2週間にわたって駆け回った後のセンターコートは、見るも無惨な姿に変わり果てる。頂点を目指したプレーヤと、熱狂的フリークが去って、静けさを取り戻したコートでは、また、1年後の大会のために、コート全面が掘り起こされ、新しい種が蒔かれて、ローンキーパによる気の遠くなるような新芝の養生作業が始まる。100年以上にわたり、繰り返されてきた、ごく当たり前の歴史のひとつまでである。

我が子のように守り育てたシステムを、土足で踏みじられた上に、隣の芝生が綺麗だと言われては、ローンキーパならぬ、システム・エンジニアとしてはたまったものではない。プレーヤとしてのシステムユーザから発せられる不平不満にはたえられるが、さしたる根拠もなしに、当社のシステムは他社に比べ遅れている、金がかかりすぎていると、いつも経費削減の絶好のターゲットにされるのは我慢がならない。

しかし、SE諸君、経営者のこの決まり文句は、胎児体験として、胎内で聴いた子守唄をベースに、また、幼児体験として母親に聞かされた童話の一節から発せられるものであって、これは変わりようがないことを知って欲しい。他社のシステムが、当社よりアドバンストなものであるとするならば、それは当社より遅れて開発導入されたものである証拠であると説明すればよろしい。説明が難しいのは費用の部分である。SEは常日頃、担当するシステムの効率向上を模索しているが、その方向はたぶん同じ費用の中で、データ処理の高度化、大量化、迅速化を目指すといったものであろう。しかし、これが実は経営者の考えと微妙に食い違っている。すなわち、「同じ

費用で」という部分が受け入れられない。ここは必ず、「費用を削減してかつ…」とならなければならない。

システムを司る集団に対する経営者の抜きがたい不信は、胎児体験として染み付いたものであることを軽視できない。

そして隣の芝生

虹の真下に宝物があると、訪ね歩く話がある。虹の真下に入ると、そこには虹がなく、また遠くに虹が見える。

公園で敷物を広げようとして、陽陰で若草の広がったところを捜し歩いた経験は誰もお持ちだろう。良さそうに見えるので行ってみると、ところどころ土がむき出しになっていたり、前の人のゴミが片付けられないで残っていたりする。遠くから見ると、どこに寝転がっても気持ち良さそうな一面の緑なのである。

垣根越しに見える隣家の芝生はいつも手入れが行き届き、青々として美しい。しかし、隣家の庭に踏み入ったわけではないので、しかとしたことは言えないが、世に言う「隣の芝生」現象は確かに存在する。

今、実業界は、ITを駆使した経営の効率化、ビジネスチャンスの獲得に躍起となっており、SEへの期待と、その活躍の場は、限りなく拡大している。いわく、

- ITを駆使して、業界トップレベルの業務効率を目指す。
- IT改革は、組織・業務の聖域の存在を許さない。
- ITで守り、ITで攻める。

企業は、IR(投資家に対する情報公開)活動の一環として、自社のIT化計画を続々と発表しており、また情報機器メーカー、ソフト提供会社、コンサルタント群が入り乱れてこれをあおりたてている。隣の芝生は一層輝きを増し、見る者の焦りを誘う。

どうやら、他社並みの予算は付きそうであるが、その尺度はあくまで「他社並み」であって、SEがこれらの課題を実現するのに必要と考える額には遠く及ばない。加えて、隣の芝生ならぬ、できてもない他社のシステムの上をいくシステムレベルが要求される。

SEにとって、第二、いや第何次目かの苦難の時を迎えようとしている。SEは自己防衛が必要である。それは殻に閉じこもって嵐の時をやり過ごすことではなく、経営者の意思決定のプロセスに対する冷めた理解力と、より高度なシステム提案力の涵養であろう。

ウィンブルドンセンターコートの芝生は、来年6月、また一面緑の鏡のように磨き上げられて我々の目前に甦る。

時代は変わり、ITはファミリーレストランほどにも身近なものとなったが、ウィンブルドンも、経営者の原体験意識も、ここ当分大きくは変わらない。

(平成13年6月19日受付)