

情報システム開発における人間力重視の協力会社管理 —「思いやり」と「生きがい」の追及—

関 弘充
Hiromitsu Seki
† 富士通株式会社
† Fujitsu, Ltd.

要旨

情報システム開発においては、多くの比率でその製造を協力会社に依存しているのが現状である。しかし納入された品質のトラブルで奔走させられるケースも多く、「協力会社管理」の良し悪しがシステム開発の成否の鍵を握っているとも言える。情報システム開発においては、「人間力」を重視した協力会社管理プロセスの構築が重要である。

本稿で論じる「協力会社管理」プロセスは、協力会社に契約事項の履行を要求するだけでなく相手を主役と捉え、連携することにより、相手の保有している「人間力」の発揮を促すところに特徴がある。

1. 協力会社管理の目的

情報システムのソフトウェア開発は、自社開発する要員不足起因あるいは効率的な開発を実現するために、大半の開発を協力会社に依存しているのが現状である。従って、システム開発の成否は「協力会社管理」の良し悪しが握っていると言っても過言ではない。

「協力会社管理」の目的は、顧客要件を満たすソフトウェア製品を予定の納期までに良好な品質で納入するために協力会社と連携して管理を行うことにある。そのためには、契約から検収までの「協力会社管理」プロセスを明確にし、開発作業条件についての合意を得てから開発を開始しなければならない。

2. 協力会社管理の基本理念

「協力会社管理」の基本理念は、「我々に力がないから、力を貸してもらおう」との基本的な考えに立ち、品質保証を「要求するだけでなく、連携して一緒に高品質を目指す」点にある。

一般的に発注先を「外注」と呼ぶが、力を借りる相手への敬意を表して「協力会社」と呼び、相手の「人間力」の発揮を重視して目的意識の共有化を図ることが重要である。何故なら、以降に述べるように品質管理活動の原動力となる「人間力」の発揮を促すことが、高品質なシステム開発を実現することに繋がると考えるからである。この基本理念を重視した「協力会社管理」プロセスの構築が望まれる。

3. 人間力重視の「協力会社管理」

人間の本质には「善」なる思いと「悪」なる思いが同居している。組織を構成する人々を動かすためには、脅迫や侮辱により「悪」なる思いを引き出すのではなく、人間の「善」なる思いに期待し、「生きがい」を生み出す「人間力」を重視した仕組みを投入しなければならない。「人間力」を重視した仕組みとは、実践する側の相手の立場に立って考案された仕組みであり、相手の立場に立った仕組みの着眼点が相手の深層心理に働きかけ、命令しなくても意図した活動に相手を動機付けするのである。

本稿で論じる「人間力」とは「人間理解、自己認識、価値観、感性などに基づいて、その人の人生経験からにじみ出てくる心の力」を意味する。「人間力」の発揮には「自己認識」と「人間理解」が大きく影響を与えている。「自己認識」とは自己を見つめることにより自分自身の価値観に到達するものであり、一方の「人間理解」とは相手を思いやり人間に対する理解を深めることから生まれてくる。

例えば、図1に示すように、「自己認識」がプラスで「人間理解」がマイナスの傾向が強い状況にあった場合には、相手に対する理解が乏しいため、自分だけが幸せになりたい、偉くなりたいと言った「自己中心的」なタイプになりやすく、「人間力」は発揮されず、真の意味の「生きがい」は生まれてこない。

その逆に「人間理解」がプラスで「自己認識」がマイナスの傾向が強い状況では自分の価値観に立脚した「人間理解」でないために、相手の言いなりに流されてしまう「自己犠牲的」なタイプになりやすく、「人間力」は発揮されず、真の意味の「生きがい」は生まれてこない。

「人間理解」と「自己認識」の両者がプラスになると「人間力」が発揮されるようになり、人間相互

の「思いやり」と「共鳴」を生み出し、パーソナルな価値である「生きがい」を生み出すことになる。¹¹⁾

従って、「協力的会社管理」プロセスの構築に当たっては、「自己認識」を深め、自分のことばかりでなく、協力的会社の立場を考えた「人間理解」に立脚したプロセスを構築し、協力的会社要員の「人間力」の発揮を重視した「生きがい」を生み出すものとして構築されなければならないと考える。

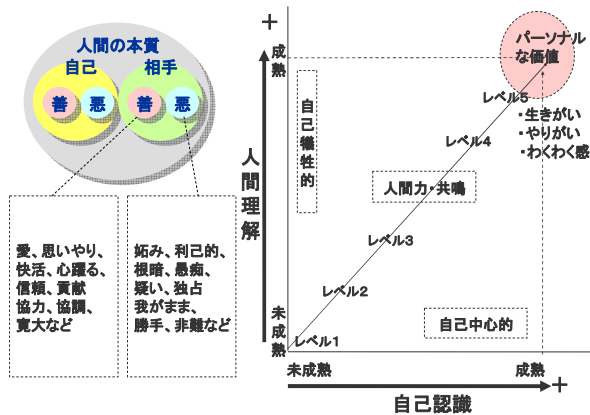


図1 善なる思いが湧く「人間力」¹¹⁾

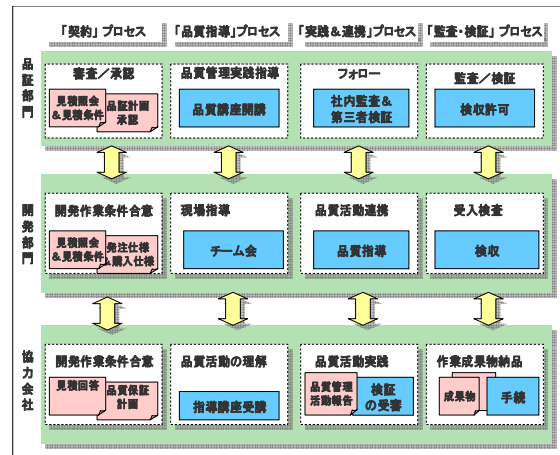


図2 「協力的会社管理」プロセス

4. 「協力的会社管理」の問題とパターン分析

4.1 品質管理不在の「お任せ蓋開け」方式

「協力的会社管理」における一番の問題は、協力的会社に発注した後、ほとんど管理せず丸投げする「お任せ蓋開け」方式が未だに行われていることである。「お任せ蓋開け」方式とは、発注したら任せっぱなしにしていて、納入された時点で蓋を開けてみると、ひどい品質にびっくりするとの現象を意味する。即ち、協力的会社における品質管理活動が不在である場合には、開発遅延や納期問題、稼働後の不具合多発問題等が発生することになるのである。問題プロジェクトの管理者は「お金を掛けて発注しているのだから管理するのは損」との考えを持ちやすく、結果として数倍の損失を抱え込む結果を招いてしまっている。情報システム開発を成功させるためには、「お任せ蓋開け」方式ではなく開発途上からお互いが連携し、「人間力」を重視した「協力的会社管理」活動を展開することが必須なのである。

4.2 「協力的会社管理」のパターン

「協力的会社管理」の形態を分類すると i) 「丸投げ型」、ii) 「似非連携型」 iii) 「連携型」の三つのタイプに大別できる。以下に「作業場所」、「人間力重視」、「やる気」の各観点から考察する。

(1) 「丸投げ型」：発注してから納品されてくるまで、一切管理しないタイプである。「作業場所」は遠隔地である協力的会社が主体であり、発注者側からの「人間力重視」の視点はない。その結果、協力的会社要員の「やる気」は協力的会社による指導に依存しており、一般的には横ばいか低下の傾向を辿る。

(2) 「似非連携型」：発注者と一緒の場所に常駐して作業しており、一見、協力的会社と連携した管理がされているように見えるが、ほとんどされていないタイプであり、発注者側からの「人間力重視」の視点はない。その結果、協力的会社要員の「やる気」は、協力的会社のマネージャの指導に依存しており、一般的には横ばいか低下の傾向を辿る。

(3) 「連携型」：発注してから納品されてくるまで、適時、協力的会社と連携した管理が適切に実施されているタイプである。「作業場所」は「常駐」、「非常駐」を問わない。管理は発注者及び協力的会社のマネージャ、協力的会社要員と連携して行われており、発注者側からの「人間力重視」の視点がある。その結果、協力的会社要員の「やる気」は向上する。

5. 「協力的会社管理」プロセス

5.1 「協力的会社管理」プロセスとサイクリカル思考パターン

人間は通常、自分自身に直接メリットが感じられないことや、自分の現状に関連しない事柄には関心や熱意を持たない傾向にある。人間の本性は、「何故、私が」「何のために」という具合に、「忙しいから」、「やっているつもり」などの消極的な状況に陥るケースが多い。「協力的会社管理」プロセスの構築にあた

っては、協力会社要員の消極的になりやすい本性に働きかけ、相手の「人間力」を引き出し、本質的に存在する積極的な意欲を発揮させる仕組みとして考案することが重要になる。

そこで、以下に述べる動機付けの各要素をサイクリックに展開する「サイクリカル思考パターン」を基本に置いて、「人間力」を引き出すための「協力会社管理」プロセスを構築することを推奨したい。

- i) 「気持ちへの動機付け」：相手に「気付き」を与え、主役にする気持ちへの仕組みを重要視する。
- ii) 「行動への動機付け」：気付いた相手に行動を開始させる「キッカケ」を与える仕組みを重要視する。
- iii) 「持続への動機付け」：最後に、こうした行動を持続させることを奮い立たせる相手自身に「喚起」を与える、「持続への動機付け」の仕組みを重要視する。

例えば、前述の「協力会社管理」パターンの「丸投げ型」、「似非連携型」においては、「契約」と「検収」のみが重視されて「協力会社管理」プロセスが構築されてしまう。「協力会社管理」プロセスの構築に当たっては、「連携型」を念頭に置き、サイクリカル思考パターンに従って、「品質指導」（「気持ちへの動機付け」）、「実践&連携」（「行動への動機付け」）、「監査・検証」（「持続への動機付け」）の各プロセスを「契約」と「検収」に加えて構築しなければならない。

5. 2 「協力会社管理」プロセスの構築（図2参照）

(1) 「品質指導」プロセス（「気持ちへの動機付け」）：契約の条件として示した品質管理活動を実践する際に、相手の「気持ちへの動機付け」を与えるための「品質指導」プロセスが重要になる。何故なら、今後の開発においては、一人ひとりの品質管理活動への理解と「動機付け」、即ち「人間力」の発揮が高品質を実現する際の原動力になるからである。「品質指導」プロセスでは、品質管理活動の主目的や具体的な活動内容の解説と共に自己啓発指導を織り込む。例えば、心理学的な「自己主張もするが相手も尊重する」アサーティブな行動パターンについての自己啓発指導を行う。その際に人間の深層心理を重視して、「ほんの少し相手の立場に立つ」ことから、気楽に始めることを指導の主軸に据えると良い。

(2) 「実践&連携」プロセス（「行動への動機付け」）：次に「行動への動機付け」を与えるために、契約時に示した品質管理活動を協力会社と連携して実践するための「実践&連携」プロセスが重要になる。

この「実践&連携」プロセスにおいては、協力会社要員の品質管理活動状況の把握や指導を開発部門が継続的に行う。また、品質指導による品質活動への「動機付け」を一過性にしないための仕組みの投入が重要になる。例えば、チーム会等で全員が改善提案を持ち寄りディスカッションし、一人ひとりを主役にする「全員参加型改善提案」活動などの仕組みにより気付きを与えて行動への動機付けを行う。

また、日常、木目細かな品質指導を行うように留意する。例えば、途中から参画してくる要員に対しては、プロジェクトの状況や主目的、当人に対する期待などを伝えることにより行動への動機付けを行い、相手の「人間力」が発揮され、プロジェクトにおける「生きがい」が生み出されるように配慮する。

(3) 「監査・検証」プロセス（「持続への動機付け」）：実践が開始された後では、行動を持続させるための「喚起」を与える「持続への動機付け」の仕組みが重要になる。例えば、第三者である品質保証部門が監査・検証を実施する「監査・検証」プロセスを以下に例示する。

品質保証部門は協力会社から簡単に記入できる品質管理活動報告書を提出してもらい、合意した品質管理活動の実施状況のチェックを行う。実施状況が思わしくない場合には、直接、協力会社に出向いて品質指導を行い「持続への動機付け」を図る。更に各工程において作業及び製品についての第三者検証を行い、品質管理活動への「喚起」を与え持続を促す。最終的な「検収」にあたっては、品質保証部門が協力会社の品質管理活動についての精査を行い、この精査に合格した場合に検収を許可する仕組みとして「持続への動機付け」の止めとする。なお、品質保証部門は、各協力会社の品質管理活動成績を取りまとめ、その評価結果を次開発に向けての協力会社選定の判断指針として活用する。

6. 成果

構築した「協力会社管理」プロセスの実践により、従来は協力会社から納品されてくるまで見えなかった品質状況や、管理状況が「見える化」されるようになり品質を向上させた。

「協力会社管理」プロセスは、契約通りの品質管理活動を「実施すべき」と要求するだけでなく、品質指導を行い「動機付け」し「連携する」ことにより、協力会社要員自身による品質管理活動の実践を

促すところに特徴があった。品質効果を上げた底力は、協力会社要員が互いに「思いやり」を持ち、「人間力」を発揮することにより、会社生活にパーソナルな「わくわく」感、「生きがい」を見出したことにあったと考えている。

(1) 成果事例1：改善を手がけたある本部組織においては、製造工程における品質（不具合発生率）は、改善活動開始前の高い目標水準と比較しても、4倍の高品質となった。その底力になったのが「協力会社管理」プロセスであった。現在、この本部組織における経験に基づいて、社内講座及びコンサル活動を通じて、「協力会社管理」プロセスの構築と実践を全社グループ組織へ推奨している。

(2) 成果事例2：協力会社要員比率が高く不具合を多発させていたある事業部組織をコンサルした際に、「品質指導」および「実践&連携」プロセスを適用したところ、暗い官僚的な風土が品質重視の明るい風土に変わり、1年後には不具合が半減している。「協力会社管理」プロセスを導入してから6ヶ月後に取得した無記名アンケート結果では「品質改善活動に賛成」が95%の回答となっており、人々が改善活動の主役になり、改善活動に「わくわく」感や「生きがい」を見出し始めた様子が伺える。¹¹⁾

(3) 成果事例3：「協力会社管理」プロセスの構築に向けて、全社的活動として、全協力会社に向けた「人間・品質力醸成」塾を開講している。この塾は開始してから2年目に当たるが、毎回申し込みが殺到してキャンセル待ちの状況が続いており、総計334名（5回開催）が受講している。無記名アンケートの結果は、「非常に為になった」84%、「まあまあ為になった」16%と評価は高い。

以下に寄せられたコメントを列挙すると、「品質改善に人間力は新鮮」、「相手のことをほんの少し考えることを早速、実践する」、「難しく考えずに直ぐに実行できる仕組みが大切と思った」、「ディスカッションで他社の方の考えが聞けて有益だった」、「皆、同じ悩みを抱えていることが分かった」、「現場で人間力を重視して改善を進めたい」等、気づきを得て「人間力」が醸成され互いの「思いやり」と「わくわく」感により、大きく動機付けされている様子が伺える。

7. 提言

かつて、筆者は改善のモデルであるCMM®を導入してプロセス改善を行い、日本初のレベル5を達成した経験があるが、CMM®には人的側面が取り上げられていなかった。またCMM®の「協力会社管理」プロセスには、協力会社と連携する「品質指導」及び「実践&連携」プロセスが欠落していた。

プロセス改善を行った組織において、最もプロジェクト側を驚かせ効果を上げたのは、「人間力」重視の「品質指導」プロセスであった。プロジェクト発足の都度、全国を行脚して開始した「品質指導」プロセスは、協力会社に契約事項の履行を要求するだけでなく、相手を主役と捉え、連携することにより、相手の保有している「人間力」の発揮を促すところに特徴があったのである。

(1) 提言1：協力会社に対して「実施すべき」と主張し続けた場合、相手の品質管理についての成熟度が高くなるまで品質は改善されないことになる。品質効果を早く得るためには、相手に要求し続けるよりも、相手と連携し、動機付けする「協力会社管理」プロセスを構築しなければならない。

(2) 提言2：「協力会社管理」プロセスを構築するための秘訣は「人間力」重視の仕組みにある。そのポイントは、「人を動かし、人の力を借りること」にある。そのためには、自分のことだけを考えるのではなく、「ほんの少し相手の立場に立ち」相手のことを考え思いやる仕組み、即ち、協力会社要員に対する「人間理解」に立脚した仕組みを構築しなければならない。

(3) 提言3：組織的な改善活動においては、日本的文化である「思いやり」を生かした「協力会社管理」プロセスの構築が急務であるとする。組織的な改善活動は、会社に利益をもたらすと共に会社生活を過ごす人々のパーソナルな価値である「生きがい」をもたらすものでなければならないと考える。

参考文献：[1] 関 弘充：「IT技術者の人間力醸成についてのホリスティックアプローチとその成果」（2006年11月）情報システム学会

[2] 関 弘充：「情報システム構築とプロセス改善における人的側面の考察」（2005年11月）情報システム学会

[3] 関 弘充：「性善説に立ったソフトウェア品質教育の実践とメンタリング」（2007年10月）日本品質管理学会

[4] 瀧本 法良監修 関 弘充他共著：「ソフトウェアプロセス改善と品質保証の実際」（株）日本テクノセンター

[5] 飯田 史彦：「生きがいのマネジメント」PHP研究所

*1 CMM® and CMMI® are registered in the U.S. Patent and Trademark Office by Carnegie Mellon University