

「プロジェクトを成功させるたいせつなこと」

蔵前ゼミ、東京工業大学 すすかけ台キャンパス

2010年10月22日

昭和37年機械工学科卒

稲生 武

プロジェクトには夢とロマン、そして、感動と物語がある。
数々の素晴らしい成功事例が紹介され、我々に感動を与えてくれる。
今までに参画した多くのプロジェクトを客観的に振り返ったり、
興味を感じたプロジェクトを調べてみると、
一見、ほとんど同じマネージをしているのに、
大成功する場合と大失敗するときがある。

無論平凡な結果に終わるプロジェクトも多い。

注意深く考察すると、ある事に気づく。

それはプロジェクトにおいては論理性・合理性と「人間」の心の持ちようが複雑に絡み合っていることである。(ひとは理屈だけでは動かない)

プロジェクトの成功、不成功深く係わっている人間の素晴らしさ、難しさ、
を解き明かすと共に、
プロジェクトの成功に不可欠な「大切なこと」について考えてみたい。

1. プロジェクトが大いに注目されるようになったきっかけ

1960年代、私達に、夢とロマン、そして感動を与えてくれた
ビッグプロジェクトが次々に成功し、紹介された。

「アポロ計画」

- ・すべてに自信を失っていたアメリカ
 - 宇宙開発競争における連戦連敗
 - 初の宇宙生物 : ライカ犬/ソ連
 - 初の宇宙飛行士 : ガガーリン大佐/ソ連
- ・アメリカ国民は自分たちの将来を若きリーダーに託す
 - 1961年1月20日、43歳のJ. F. ケネディ大統領が誕生
- ・1961年5月、ケネディ大統領の歴史的演説
 - 1960年代の終わりまでに人類を月に・・・

- ・ケネディ大統領とフォン・ブラウン博士
- ・1969年7月20日、アポロ11号のアームストロング船長が月面に第一歩（残念ながらケネディ大統領は1963年に暗殺された）

「新幹線」

- ・世界中がこれからの輸送手段の主力は自動車と航空機と考えていた時代
- ・当時の東京 → 大阪 : 鉄道=7時間、飛行機=1時間30分
- ・1964年、世界最速210km/hの営業運転開始
東京 → 大阪 = 初年度:4時間、翌年:3時間10分
- ・こだま1号車が新大阪へ向けて出発した晴れの記念式典の場に成功の立役者、十河総裁（当時）、島技師長（当時）の姿はなかった。

「メタルカラーの時代」

ノンフィクション作家、山根一眞のたずね人（技術者）の旅
我が国には、表舞台でスポットライトを浴びるようなことは決してないが社会のために偉大な仕事した技術者が沢山いることに気づく。

一人ひとりを訪ね歩き、話を聴く。

多くの技術者に会っているうちに、あることに気づく。

皆さんから「いぶし銀のような光」を感じる。

ホワイトカラーともブルーカラーとも呼べない素晴らしい人達。

ふさわしい呼び名として「メタルカラー」という称号を贈った。

- ・ 羽田沖の干拓
- ・ 世界最長のつり橋、明石大橋のワイヤーロープの支点
- ・ ワープロの漢字変換

2. 大成功と大失敗

以上紹介したプロジェクトは非常にうまくいった例。

いつもこうはいかない。失敗や平凡な結果に終わる方が多い。

企業や研究所を含むほとんどの組織には、プロジェクトを成功させるための手順や日程、推進責任者の分担などを、ひと目でわかるようにした立派な標準が整っている。

しかしながら、このプロセスに忠実に従ってプロジェクトをマネージしても、大成功する場合もあれば大失敗する場合もある。無論、普通の出来映えのプロジェクトが一番多い。

また、A君はいつも成功するがB君はいつも失敗する。ふたりのプロジェクトマネージメントは外見上、ほとんど同じである。

理由は、プロジェクトにおいては

「論理性・合理性」と「人間の心」

が複雑に絡み合うからである。

「国家の品格」の著者、藤原教授（お茶の水大学 理学部 数学科）アメリカ、イギリスでの生活、仕事を経て、下記のようなことを述べている。

- ・数学者の私が「論理の力」を疑うようになった
- ・「情緒」とか「形」というものの意義を考えるようになった。

プロジェクトについても全く同じ。

だからこそ、プロジェクトには感動があり、物語が生まれる。

3. プロジェクトの成否を分ける「たいせつなこと」

成否を分ける理由は余りにも沢山あり、しかも複雑に絡み合っているので、簡潔明瞭に述べることはできない。

しかしながら、いくつかの共通する

「たいせつなこと」

が存在することは、多くの成功事例と失敗事例から学ぶことが出来る。私の体験から得た、プロジェクトを成功させるための「大切なこと」について、順不同で触れてみたい。

3. 1. 目的の正しさ（大義があるか）

- ・このプロジェクトの“真の目的”は何か（大義）
 - ・この真の目的は本当に“社会・人類の役に立つ”のか
- 例えば

- ・公共事業（八ツ場ダム）
- ・イラク戦争

プロジェクトチームのメンバーは驚くほど敏感に“真の目的”“大義の有無”を感じ取る。

しかも、弱い立場の人ほど本物を見分ける感覚が敏感。
大義のないプロジェクトはリーダーがどんなに美辞麗句を並べても
チームメンバーを燃え上がらせることはできない。

3. 2. 目標の高さ : 120パーセントルール

ちょうど良い高さの目標の立て方が大切。

気楽に目標を決めてしまうことが多い。

- ・120パーセントルール：並みの努力では達成できないが、
チームが120パーセントの力を発揮すればできる高さの目標。
技術者はプラス20パーセントの部分に感動、達成感を味わう。

「目標設定に成功した例」

- ・アポロ計画：月を選んだ慧眼
- ・新幹線：スピード（210km/h）と時間（東京・大阪を3時間）
- ・マスクー法：

アメリカのマスクー上院議員の提案による大気汚染防止法
1975～1976年にかけて、一酸化炭素（CO）、
炭化水素（HC）、窒素酸化物（NOx）を1/10にすることを
義務付け、基準を満たさない自動車の販売は許可しないという法律。

世界中の政、官、産、学の判断は不可能というものだったが
日本のホンダがCVCCという新技術でクリア。

この時の技術開発が今日の我が国の競争力の源泉に。

我が国が国際社会に約束した

「2020年の炭酸ガスの排出量を1990年比25%削減」

なる目標の高さは、はたして120%なのかどうか。

3. 3. リーダーの人間力と姿勢そして覚悟

リーダーは理念、信念を背中を示し、自分の夢や大義、そして、覚悟をメンバーの耳ではなく、心に語りかけることが大切。

- ・夢を語りかけた例 : ケンとメリーのスカイライン
- ・矢面に立つ覚悟を背中を示した例 :
プロ野球の古田選手会長の姿勢、表情、語りかけ
- ・テストドライバーの話 (鉄砲弾)

3. 4. チームの組織風土 (盛り上がり)

志や大義をプロジェクトチームの全員が“共感”していること。
共有レベルではダメ。

感情レベルでの“共感”が凄いパワーを生み出す。

智慧を出し合い、受け入れ合う風土

4. 「たいせつなこと」が十分に機能した例

「ウォークマンの開発」

ソニー 盛田副社長 (当時) の慧眼、後に空中ブランコルールと呼ばれる洗面器事件



「自動改札機の開発」

切符を表裏、縦横に入れても読み取り可能にした技術
釣り、木の葉：これを聴いて、オムロン 立石社長（当時）は・・・
「幸運の神様は常に用意された人にもみ訪れる」



「トラックのOKウィンドウ」

- ・ 開発理念「信頼と安全」→ 取締役会事件
- ・ プロジェクトリーダーの苦渋の妥協
- ・ 北海道テストコースのテストドライバーの粘りと発明
- ・ テストコース所長の気持ちと行動
- ・ 設計部長の度量（受け入れる心の広さ）
- ・ 良い連鎖が次々に（衝突安全等）



5. おわりに（プロジェクトに参画するときの心構え）

以上の事例から、リーダーやチームメンバー、一人ひとりの気持ち、心のありようがプロジェクトの成果に大変大きな影響を与えることを、ご理解いただけたことと思う。

皆さんは、色々な種類の、いろいろな大きさのプロジェクトにリーダーとして、あるいはメンバーとして参画しているはず。

“このプロジェクトの大義は何か”

“自分として心の底から共感できているか”

“目標の高さは適切だろうか”

“自分は燃えているか、仲間は？”

“十分な智恵と工夫をしているか、いつなんどきも気に掛けているか”

等々を自問自答しながら、リーダーとして、あるいはメンバーとしての役割を果たして欲しい。

もうひとつ、

「プロジェクトこそ、人間力・技術力を磨く絶好の場」

プロジェクトに参画する機会があれば、自分が大きく成長出来るチャンスととらえて、真剣に取り組んでほしい。

そして、

- ・プロジェクトの大義や理念を仲間と共感できた。
- ・120パーセントの能力を発揮出来た
- ・予想もしなかったような成果と満足感、
- ・プロジェクトを通して醸成された仲間の信頼感
- ・自分が成長出来たという実感

の素晴らしさを十二分に味わって欲しい。