

本サービスにおける著作権および一切の権利はアイティメディア株式会社またはその情報提供者に帰属します。また、本サービスの出力結果を無断で複写・複製・転載・転用・頒布等することは、法律で認められた場合を除き禁じます。

「英語に愛されないエンジニア」のための新行動論(22):

最難関の「撤収」を鮮やかに乗り切る、11カ条の作業原則

<http://eetimes.jp/ee/articles/1401/17/news010.html>

海外企業との協業プロジェクトにおいて、最も難易度が高いのは「撤収」です。撤収作業は、双方に与えるダメージを最小限に抑えつつ、ひそやかに行うことが重要です。それには、どうすればいいのか？ 実践編(撤収)となる今回は、ダメージを最小限に抑え、なおかつ自らに何らかの成果をもたらすような、鮮やかな撤収のための11カ条をお伝えします。

2014年01月17日 07時00分 更新

[江端智一, EE Times Japan]

われわれエンジニアは、エンジニアである以上、どのような形であれ、いずれ国外に追い出される……。いかに立ち向かうか? →「[『英語に愛されないエンジニア』のための新行動論](#)」連載一覧

数年前、ある海外企業との共同研究プロジェクトを完了して、別の仕事に関わり、一時金(ボーナス)について上司から説明を受けていた時のことです。

先期の成果に関して、特別手当を付けてもらえることになって、驚いたことがあります。

江端:「私は先期、成果を出せていません」

上司:「先期終了した、あのプロジェクト完遂の件だよ」

江端:「しかし、私がしたことと言えば、プロジェクト撤収の総指揮を執っただけです」

上司:「『それ』だよ」

『ふーん、なるほどなあ。会社はちゃんと見ているんだなあ』と、ちょっと感心してしまいました。

プロジェクトを撤収することは、プロジェクトを立ち上げるよりも複雑で、特に、目的を達成できなかったプロジェクト(以下、「失敗プロジェクト」といいます)の撤収は、絶望的に困難なのです。

失敗プロジェクトの中でも、われわれ日本人にとって最悪の結果で終わった最も有名なプロジェクトが、あの68年前の「太平洋戦争」です。戦後の研究や調査で、当時の我が国の最高権力者や頭脳集団のほぼ全員が「やめたい」と思っていたのにも関わらず、「やめられなかった」ことも分かってきています*)。

*)例えば、2012年に放送されたNHKスペシャル「[終戦 なぜ早く決められなかったのか](#)」

そもそも、プロジェクトというのは、何らかの特別の目標を達成するための計画とその実施の

ことで、必ず成功するものではありません。「成功」から「失敗」までのいずれかの状態で終了することになります。

しかし、人生においても仕事においても(そして、恋愛においても、英語においても)、「成功」と「失敗」のどちらの比率が多くなるかと問われれば、圧倒的に「失敗」が多いはずで、特に海外協業に関するグローバル対応のビジネスで、英語に愛されないエンジニアである私たちのプロジェクトが、そうやすやすと完全な「成功」に至れる訳がありません。

今回の執筆に際していろいろ調べてみたのですが、この圧倒的に多いはずの「失敗プロジェクト」に関する書籍は驚くほど少なく、プロジェクト撤収方法の解説書に至っては絶無といってもいいほどです。

そのような話は、誰も「話したくなく」、そして「聞きたくない」からでしょう。普通の人間として、その心理は妥当なものであると言えます。

プロジェクトの目的の100%を達成できれば、それに越したことはありません。しかし、私たちが、そのような幸運に恵まれることは、まれなケースでしょう。通常のプロジェクトの撤収ですら難しいのです。まして、英語を使うことを前提とする撤収が、そしてそれが「失敗プロジェクト」であれば、その困難さは想像を絶するものになるはずで、

ならば、私たち「英語に愛されないエンジニア」が取り得る方法は、

―― プロジェクト開始前から、「失敗」を想定した、万事抜かりない「撤収」の準備をしておくことになります。

こんにちは。江端智一です。

今回は、いかなる戦(いくさ)においても、最も難しいと言われている「撤収戦」について、特に、「英語に愛されないエンジニア」の海外協業プロジェクトを想定して検討してみたいと思います。

海外協業プロジェクトの立ち上げは大変です。

特に、英語に愛されないエンジニアであるあなたが、ロクな目に遭わず、それを回避する手段が絶望的に存在しない中で、並々ならぬ苦勞を強いられることは、これまでの連載で説明してきた通りです。

そのようにして生み出したプロジェクトに、あなたが愛着を感じるのは当然のことです。

しかし、多くのプロジェクトがそうであるように、あなたのプロジェクトも、いくつもの問題点にぶつかり、解決不能な矛盾が発生し、そして、どうしてもビジネスモデルやキャッシュフローが回せないことが少しずつ見えてきて、その事実がプロジェクトメンバー全員に浸透されていくこともあるでしょう。

すると、そのプロジェクトは失速し始め、「失敗」というアラートが点滅を開始します。関係メンバーは徐々に脱落しはじめ、上層部が頻繁に定期的な業務報告の提出を求めようになり、そして、会社からはキャッシュ(現金)という名の実弾が前線に送り込まれなくなってきます。

一方で、プロジェクトを諦めきれないメンバーがプロジェクトの存続にしがみ付き、正当な命令システムを無視して暴走を始め、実質上のプロジェクトリーダーであるあなたは現場のコントロールができなくなる――。こうして海外協業プロジェクトは、関係者の心をむしばみながら壊れていくのです。

プロジェクト撤収の11原則

ここからは、「英語に愛されないエンジニア」に特化した、プロジェクトの撤収戦の具体的な方法についてご説明致します。

(1) 常に、プロジェクトの現状を正確に把握し続ける

どんなプロジェクトであれ、だいたい以下の5つの状態のどれかにあてはまります。

クラスA:協業事業が主力事業となる

クラスB:事業化はしたものの、黒字事業にまでは至っていない

クラスC:事業化は断念。共同開発した技術を、特許発明として共同出願したのみ

クラスD:共同技術開発は未達または失敗。市場ニーズや分析のみ完了

クラスE:キックオフだけで、実質成果なし。技術・財務担当責任者は事実上の逃亡。海外の共同開発チームも形式的に存在しているだけ

今回は、クラスDとクラスEの、まったく救いようのない状況から成果を絞り出し、プロジェクトの撤収を図る方法について検討します。

(2) 自分の立ち位置を確認する

まず、自分がそのプロジェクトで、どのような立ち位置にいるのかを確認してください。事実上のプロジェクトリーダーまたはリーダーなのか、あるいはオブザーバーなのかを確認するのです。

オブザーバーであれば、機を見て逃げ出しましょう。面倒に巻き込まれる前にとっとと逃げ出すのが正解です。プロジェクトを実体的に運営している主体であると認定した場合は、「逃げ出せない」と腹をくくっていただく必要があります。

(3) 撤収の判断時期は「金の切れ目」

どんなプロジェクトであれ、基本的には「金(カネ)」が投入されなければ、継続することはできません。後ろ盾になってくれる事業部や工場が逃げ出してしまった場合も、同様です。

「金(マネー)」はプロジェクトの血液であり、「事業部や工場」はプロジェクトを実施する体(

ボディ)です。技術という頭脳(ブレイン)だけでは、プロジェクトを推進できません。

あなたは、あなたが自分で生み出した技術とそのプロジェクトへの深い愛を持っていると思います。しかし、思い出してください。英語に愛されない私たちは、誰よりも「愛だけでは足りない」ということを知っているはずです。

(4) 状況のいかに関わらず「失敗」という言葉を使ってはならない

誰が何と言おうと、プロジェクトに「失敗」という二文字を使ってはなりません。

金銭的な損害はどうにかなる場合もありますが、「失敗」という称呼は、グローバル協業をした会社はもちろん、自分の会社も、幹部から担当者に至るまで、全ての人のプライドをズタズタに傷付けることになるからです。

ここで使うべき代替の表現は、「第一段階の終了」または「一定の目的を達成」です。

(5) プロジェクト開始直後から、プロジェクト撤収のための布石を打っておく

これが一番大切なことになります。

開始直後からの布石とは、例えば上記のような『第一段階』『一定の目的』などという用語を濫用し、定量的な表現は、極力使用を控えることです。

売り上げの数値目標などを表記することは、最低にして最悪の手です。営業部門では避けて通れないかもしれませんが、私たちエンジニアの世界であれば、「数値を記載しなくてもすむケース」が多いはずで、ここで不必要な見えを張るべきではありません。それらの記載は、後々、接收戦において最大の障害となります。

(6) プロジェクトの撤収は、あなたが口にしてはならない

プロジェクトの続行または中止は、高度な社内政治的判断で行われるものです。

現場の下っ端であるあなたは、そのような政治に口を出してはなりません。ただ単に、プロジェクトの実体を客観的かつ正確に、幹部や上司に伝えるだけで構いません。ただし、あなたの発言はマメに議事録として取っておきましょう。

号令が必要となったとしても、それは幹部、上司または相手の会社側に「言わせる」ことに留意してください。仮に、あなたがプロジェクトの撤収の宣言をしなければならない場合であっても、「はっきり」と言ってはなりません。日本文化の粋であるところの、「物事をハッキリ言わないで、間接的、黙示的な言い方で行う」をベースとしてください。

それと――私の知り得る限りの海外プロジェクトにおいて、という条件下ですが――、このような「失敗」「撤収」に関してだけは、ハッキリと言わないのがお約束のようでした。

(7) 撤収作戦は、プロジェクトとしての体(てい)が残っているうちに開始する

どんなにささいなものであれ、プロジェクトとしての実体が残っているうちに、成果をすくい上げなければなりません。協業相手とのリンクが切れた後では、新聞発表や学会発表、特許出願もできなくなります。

この際、会社の利益なんぞはどーでもいいです。あなたのキャリアのために、濁った雑巾から最後の一滴を絞り出すのです。それには、撤収が公式に決定した後では遅いのです。



画像はイメージです

例えば、特許発明などであれば、出願人は共同出願として、必要な国に出願すればよいです。仕様書や市場報告書などは、双方の成果にできます。

ここで大切なのは、協業相手にその資料を英語で書いてもらうことです。その資料は、そのまま国際特許出願や学会発表に流用できます。また、英語のままで自分の会社に提出することもできます。多くの場合それらの資料は内容をチェックされません。「日本語版を作れ」という上司は、日本には存在しません。彼らは立場上、「私は英語が読めないから」と言うことはできないことになっているのです。

(8) 法律的または手続的な事項を優先的に進めておく

貸与している研究開発用の機器の返却は、プロジェクトの終了よりかなり前から開始します。輸出管理は特にトラブルが発生しやすい事項です。貸与期間ギリギリに返却を完了するようなスケジュールは、まずトラブルを起こします。

行政機関の手続きミスや、相手の会社の怠慢であったとしても、最終的にプロジェクトの実質的なリーダーであるあなたの責任は免れません。リーダーとは、責任を押しつけられるために存在しているものだからです。

(9) プロジェクト撤収を阻む勢力を抑え込む

プロジェクトがボロボロになっている状態にもかかわらず、それを理解せずに、プロジェクトの継続を主張する者は必ず現れます。

開発現場はあなたが押え込めるとしても、この反対勢力が、協業相手側の幹部クラスである場合は誠に困ったこととなります。決裁権がない(つまりマネーを持っていない)幹部などは、悪魔に見えてきます(本当)。

ここでは割愛しますが、切々と現状を訴える、あるいは、社長クラスなど、その幹部の上の人間から口説いていく、など対策の仕方があります。ですが、もうにっちもさっちもいなくなった最期的手段としては、「あえてプロジェクトを継続してしまう」という方法があります。

プロジェクトの悲惨な状況を毎日報告し、言われたこと「だけ」を淡々とやります。その場合、指示されたこと以外は行わないことが大切です。上司にとって、「プロジェクトが死ぬ時は、お前も道連れだ」と言わんばかりに冷たくほほ笑む部下くらい、怖い存在はありません。



画像はイメージです

(10) ゆっくり、静かに、波風を立てず、苦痛を与えることなく、プロジェクトの「息の根を止める」

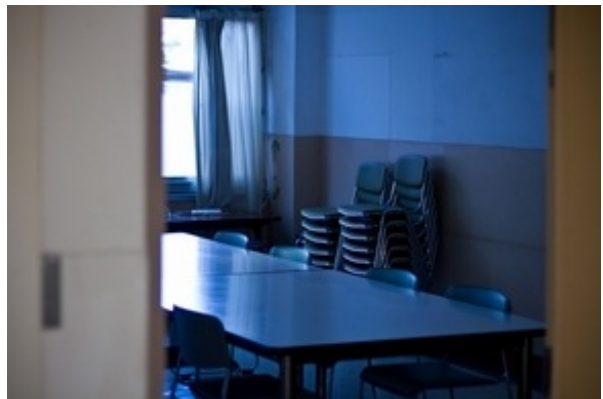
上記(1)～(9)までの総括になります。

海外協業プロジェクトを死に導くプロセスは、プロジェクトメンバーへのダメージを最小限にし、かつ、可能な限り苦痛を伴わないように行うことが肝要です。できれば、「あれ？」と気がついた時には既にプロジェクトがなくなっていた、というくらいステルスな撤収が理想です。

(11) プロジェクト撤収後の対応

プロジェクト撤収直後は、その件を自ら話題としてはなりません。下手な言い訳も謙遜や卑下も、今後の予定の言及も避けたが賢明です。前述した通り、「当初の目的は達した」「一定な成果が得られた」とだけ言えば事足ります。

しかし、本当に大切なのは、あなたがやってきたことをプラスの成果として残すことです。それには、10年間ほどかけて、その内容を少しずつ変化させながら、「自分はプラスの成果を残した」と周囲を洗脳し続けなければならないのです。



画像はイメージです

これは、上司が酒の席でよく口にする「俺のあのプロジェクトが、今の事業に繋がったんだよな」という、嘘くさいセリフと同じことになりますが、このような「姑息(こそく)な歴史改ざん」も、エンジニアには必要なスキルなのです。

以上、海外協業プロジェクト撤収に必要な、11の方法を具体的に説明致しました。

最後にもう一度繰り返しますが、海外協業プロジェクトにおいて撤収戦は高度な「技術」です。そして、美しい撤収戦は「芸術」ですらあり、特に「失敗プロジェクト」からの完璧な撤収は、「成

功プロジェクト」と同程度に評価され得る成果であることを覚えておいてください。

□

それでは、今回の内容をまとめます。

- (1) 海外協業プロジェクトの撤収は、そのプロジェクト立ち上げよりも、はるかに難しい技術である。それ故に、撤収作戦には価値がある。美しい撤収作戦は「芸術」ですらある
- (2) プロジェクトを「失敗」と言うてはならない。ただ、第一段階が終了し、第二段階の予定がないとだけ言う
- (3) プロジェクト開始と同時に、プロジェクト撤収のための布石を打っておくことが必要である。また、プロジェクト終了後は、継続して、姑息な歴史改ざんを続けることが重要である

□

次回は、(ちょっと順番が前後しますが)インターミッションとして「海外赴任編」について、説明したいと思います。

海外に長期間送り込まれることになった場合の生活インフラの立ち上げや、どのように家族のメンタルをケアするべきか、という観点をひっくり返して、あなたが、家族にどのようなケアを「してもらおうか」。

つまり、「海外赴任に巻き込まれる家族」の観点から、説明を試みてみたいと思います。

本連載は、毎月1回公開予定です。[アイティメディアID](#)の登録会員の皆さまは、下記のリンクから、公開時にメールでお知らせする「連載アラート」に登録できます。



Profile

江端智一(えばたともち) [@Tomoichi Ebata](#)

日本の大手総合電機メーカーの主任研究員。1991年に入社。「サンマとサバ」を2種類のセンサーだけで判別するという電子レンジの食品自動判別アルゴリズムの発明を皮切りに、エンジン制御からネットワーク監視、無線ネットワーク、屋内GPS、鉄道システムまで幅広い分野の研究開発に携わる。

意外な視点から繰り出される特許発明には定評が高く、特許権に関して強いこだわりを持つ。特に熾烈(しれつ)を極めた海外特許庁との戦いにおいて、審査官を交代させるまで戦い抜いて特許査定を奪取した話は、今なお伝説として「本人」が語り継いでいる。共同研究のために赴任した米

国での2年間の生活では、会話の1割の単語だけを拾って残りの9割を推測し、相手の言っている内容を理解しないで会話を強行するという希少な能力を獲得し、凱旋帰国。

私生活においては、辛辣(しんらつ)な切り口で語られるエッセイをWebサイト「[江端さんのホームページ](#)」で発表し続け、カルト的なファンから圧倒的な支持を得ている。また週末には、LANを敷設するために自宅の庭に穴を掘り、侵入検知センサーを設置し、24時間体制のホームセキュリティシステムを構築することを趣味としている。このシステムは現在も拡張を続けており、その完成形態は「本人」も知らない。

本連載の内容は、個人の意見および見解であり、所属する組織を代表したものではありません。

関連リンク

[筆者の個人Webサイト「江端さんのホームページ」](#)

Copyright© 2016 ITmedia, Inc. All Rights Reserved.

