

第1章 個人が持つべき「+」のチカラ

技術だけに固執しないスタンスと思考法

株式会社豆蔵の取締役であり、総務省行政管理局技術顧問も務める萩本順三さん。ソフトウェア業界で名を馳せる萩本さんだが、そのソフトウェアエンジニアとしてのスタートは意外と遅い。多くの苦勞を乗り越えながら、ソフトウェアに関する技術を身につけた萩本さんだが、技術者が「技術に固執しているだけでは生き残れない」と話す。今回はソフトウェアだけではなく、エンジニア全般でのスタンスについて萩本さんにお話を聞いた。

文 構成 ▼ 前川 直也 パナソニックAVC系トータルシステム事業部



萩本 順三さん

Junzo Hagimoto

株式会社豆蔵 取締役
内閣官房 情報通信技術担当室
「電子政府推進管理室(GPMO)」補佐官

PROFILE

1988年 株式会社エヌジェーケー入社
2000年 株式会社豆蔵入社 取締役
2001年 株式会社豆蔵 取締役副社長 CTO
2003年 株式会社豆蔵 取締役(現任)

経理担当者としてのスタート

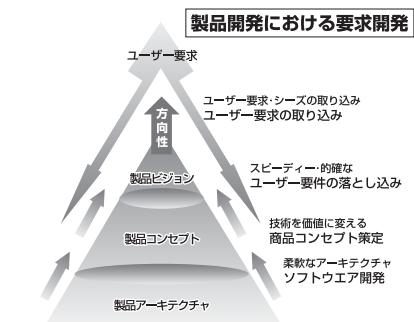
システム開発のコンサルティング業務や教育などで業績を大きく伸ば

している株式会社豆蔵。その立ち上げメンバーの一人である萩本さんは、コンサルティングなどをこなしながら、内閣官房情報通信技術担当室「電子政府推進管理室」の補佐官として、

e-Japan計画での各府省における共通の重要なIT問題を解決していくという重要な任務をこなす。「これだけでわかる！初歩のUMLモデリング」技術評論社刊、「要求開発」日経BP

社刊」など、ソフトウェア関連の書籍の執筆などでも有名で、「Drop」「EORB」を開発した人物としても業界のカリスマ的な存在でもある。現在は、萩本さんをはじめとする

ソフトウェア業界を代表する11名が集まり体系化した「ビジネスを可視化し改善を加え、ITにつなげる要求開発方法論(Openology)」をもとに、企業コンサルティングなども行っている。この活動の背景には、企業に不可欠な「ITシステム」を開発するITエンジニアは、技術志向で突き進むだけではなく、「システムがビジネスとしてどう使われ、どのような価値を生むものかを常に考えつづけなければならない」という萩本さん自身の強い思いが根底にある。



豆蔵でコンサルティングしている「要求開発」の概念図。

動く感動」は、萩本さんの根底にあった。常にイノベータータイプなことを目指したい」という要求を触発し、転進へのソフトウェアを促した。

とはいえ、結婚して家庭もあつた萩本さんの給料は約3分の2程度にもなり、最初は赤字からのスタートだった。「今思えば、無謀だったと思いますよ」と萩本さん。自分にとっては新しい分野だっただけに、「かなり本気でやらない」という危機感も感じながら進めていったのだが、やはり非常に苦労も多かったそうだ。ただ、技術を身につけ、常にイノベータータイプなことにチャレンジし続けたい思いと、ソフトウェアの設計・開発を通して「自分がつくり出しているシステムは何のためにあるのか、何の役に立つのかを常に考え続けた」ことが、萩本さんの情熱を支える原動力となった。そして、この性質の違いの二つの視点を持っていたことは、その後の萩本さんにとって重要なキーとなるのである。

常々、ソフトウェアに関する実装技術を持っていただけではエンジニアとして生き残っていくのは厳しい」と発言する萩本さんだが、その考えに行き着くまでに、どのような経験をし、どんな発見をしてきたのだろうか。

萩本さんの社会人としてのスタートは、経理担当者としてであった。経済学部出身とはいえ、業務としての本格的な経理の知識を身につけたのは、社会人になってからだ。そのころから、萩本さんの持つ「深くまで調べつづける」とことん深くまで追求する」という性格も顕著に表れはじめた。ある程度の経理ノウハウを身につけると、誰に言われるまでもなく、会社に保存してある過去データなどを、自分なりに分析することを始めた。そこで分析したノウハウが本当に役に立つものなのか、今後でも活用できるノウハウになるのかどうかをことん調べたのである。

エンジニアへの憧れと現実

その後、ある公共施設での経理を担当することになるのだが、そこに設置されていたコンピュータが、その後の萩本さんの人生を変えるきっかけとなる。このコンピュータは1年間システムとして稼働することなく、すっかり放置されている状態であった。経理業務に必要な不可欠なものであると感じた萩本さんは、「どうして動いていないのか誰も答えることができないし、それなら自分で動かしてやる」という強い思いで、自分自身で調べ、手探り状態からシステムを稼働させた。

この経験から、自分自身がつくったものがシステムとして動き出し、自分たちの経理業務の役に立つ」というエンジニアリングとしての「快感」を、身をもって感じる事ができたそうである。これが大きな転機となった。萩本さん27歳、ソフトウェアエンジニアへの道のスタートであった。

「技術に集中する自分」と「客観的な自分」

エンジニアとしての挑戦を続けていく上で、この二つの視点は萩本さんの中で「二つの自分」として形成され、常に意識するものとなった。スタートが他のエンジニアよりも遅かった分、最新の技術にどうぶりつかり、どんどん吸収し、イノベーター的なものをつくり続けることに専念するために、とにかく、技術に集中する自分が必要だが、一方でその自分自身に常に冷静に問いかけ、やっていることが何の役に立つのかを確認する「客観的な自分」を持ち続けていたのである。

この二つの自分を持てた理由は、経理業務を通じて、システムのエンドユーザとしての経験がスタートだったから」と萩本さんは説明する。つまり、ソフトウェアエンジニアになる以前に、コンピュータシステムを使う「お客様」であったからこそ、自分がつくり出すシステムが、本当に役に

技術を説明する責任

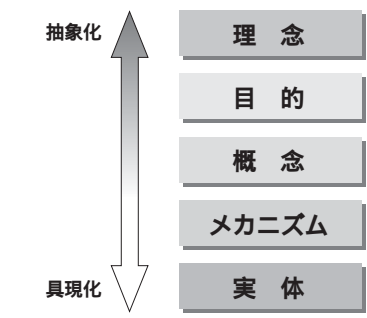
萩本さんは、これまで開発に携わったオブジェクト指向開発方法論

「Drop」やJava分散オブジェクト環境「ORB」を、ソフトウェア業界全体に公開していくという活動も活発に行った。現在もその他の技術や考え方などを、公開・普及させる活動を続けている。

この活動の狙いを萩本さんは次のように説明する。「もちろん、公開することで、ビジネスにつなげたり、技術そのものを高めていったりという効果もあります。もう一点、私は常々、エンジニアは自分自身の技術を、他の人にわかりやすく説明する責任があると考えているからです。技術を自分だけで囲い込むと、商品やシステム、サービスにはつながらない。周囲の人に、わかりやすく説明し、共感させ、コラボレーションしていかなければ、決して形にはならないのである。特にブラックボックス化されやすいソフトウェアに関しては、技術がわかりやすく見えるわけではない。技術を説明しなければ、お客様の要求にあったものができていくのかどうかさえ、わからなくなる危険があ



一大決心をして、ソフトウェアエンジニアの道に進むことになった萩本さんだが、もともとソフトウェアエンジニアに対し憧れのイメージを持っていったという。コンピュータで、エンジニアがプログラムを必死で書いて、それが実際に動くことを彼ら自身で確かめることができる。こんな仕事に、すごく魅力を感じていました」と語る。システムを稼働させた経験から得た、経理の業務とは異なる、まっさらなものから出発する楽しさ、奥深さ、つくったものが



思想の秩序棚。

のように開発するのをお認識するレイヤーである。次にその実体をパターン化したり、分類したりすることで、どんな仕組みでできあがっているのかを認識する。「メカニズム」のレイヤーとなり、続いてそのメカニズムがどのような「概念」つまりコンセプトがもたれているのかを認識するレイヤー、そして何のために存在しているのかという「目的」のレイヤーとなり、最上位の考え方として「理念」のレイヤーがある。「理念」が最も抽象的なレイヤーになるのだが、ビジネスとして技術を捉える場合や、

組織としてのビジョンなどを明確にする場合は、非常に重要なレイヤーでもある。また、この「理念」レイヤーは、企業や組織の視点のみならず、個人にとっても、技術者としての夢やポリシー、スタンスなどに結びつくレイヤーであり、大変重要なものです」と萩本さんは話す。萩本さんは「この5つのレイヤーを活用し、いろいろなものを現実部分と抽象的な部分に分析・整理することを常に心がけているという。」

そして、技術者が実際に説明する場面でも、この5つのレイヤーが効果を発揮する、例えば、同じ技術者に対しては、「実体」と「メカニズム」での説明は最も効果的なレイヤーとなる。しかし管理者や経営者に対しては、「実体」「メカニズム」の視点で、その技術を説明してもかえって伝わりにくい。むしろ「概念」や「目的」を重点的に説明し、「メカニズム」以下のレイヤーについては、おおよその内容、もしくはイラストなどを使ってイメージレベルで説明した方がよ

り説得性があり、伝わりやすい。このように、5つのレイヤーにあてはめて分析し、説明する場合に切り替えることに日ごろから慣れてくれば、説明責任が果たしやすくなるだけでなく、その技術の本質が見極めやすくなる。そして、「客観的な自分」に、この「思考の秩序棚」の5つのレイヤーを融合させることで、自分自身が立っている位置や環境も整理することができるといえる。いきなりは難しいと思いますが、常に気にすることで慣れてくると思います。訓練と考えると好きになることを目指してください」といのが萩本さんからのワンポイントアドバイス。

また、萩本さんは「思考の秩序棚を使って整理するだけでなく、たまにそれをまっさらにして『爆発』や『ジャンプ』をすることも忘れてはいけません」と語る。たまには、5つのレイヤーにとらわれずに、頭をまっさらにして、新しい発想や、違う発想を試みることも重要であり、この柔軟な発想によって、新たなひらめ



きやイノベーションが生まれてくるのである。

共通の視点で見える化し共有する

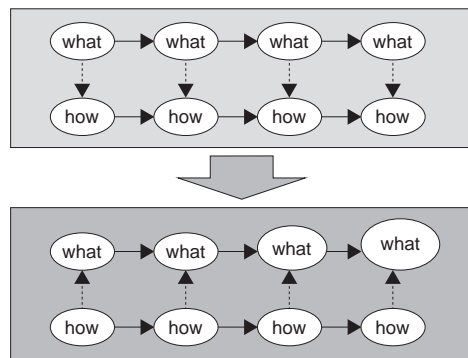
技術者が技術の本質を見極め、分析・整理でき、相手に合わせたレイヤーで説明をしたとしても、「商品やサービスのあるべき姿」を明確にするためには、最終的に立場の異なる

る。

説明責任を持ちつつ、技術者が今後どのように進むべきなのか、萩本さんは明確な技術者像を持っている。「技術に固執しているだけでは生き残れない」のならば、これからの技術者は何を指す必要があるのか。

Howを使ってWhatが持つ価値を膨らませる

技術者が目指すべき姿を、萩本さんは次のように定義する。「これから技術者には、Howの部分から、Whatが持つ価値を膨らましていく責任が求められるのです。企業としてあるべき姿や、どんな新製品をつくるのかなどはWhat(ゴール)として見える化し共有する必要がありませんが、今までエンジニアはWhatが何であるかを考えるより、どう実現するのかというHowを考えるだけでよかったです。これからの技術者には、HowからWhatを提案することが求められるのです。Howと



HowからWhatが持つ価値を膨らませるといふソフトチェンジが必要。

Whatのサイクルを重ね、どんどんWhatが持つ価値を膨らませていく。こつしたアプローチのできる能力が今の技術者には必要とされているのです。」

商品開発において、現状の「市場変化の速さ」や「お客様の多様性」などを考えた場合、エンジニアの姿勢も、これまでの「開発主導型」から「技術から新しいプラス」を生み出すという「提案主導型」へと変化しなければならぬというのである。



スタート段階で共有したゴールがそのまま発売まで形が変わらないとは限らない。固定してしまったことで、逆にビジネスのチャンスを失ってしまう可能性もあるのだ。そのためにも、常に広い視野を持ち、自分たちの持つ技術をどのように使いこなす(How)・さらにはお客様に送り出すもの(What)をいかに膨らませていくのかを考える。そうした重要な役割を果たすポジションに、技術者が今立たされているのである。

これらを実現させるために、技術者が持つべき分析のための「思考法」と、提案していくための「視点とアプローチ」

ローチ」を、萩本さんは具体的に次のように説明する。

5つのレイヤーに分けて思考する

まずは自分の中で分析・整理ができていなければ、お客様も含めた周囲への説明責任を果たすことはできない。「自分たちの技術を他の人にわかりやすく説明するために、まずはその技術がどういうものであるかを、一つのレイヤー(視点)に固執して判断してしまうのではなく、具体化や抽象化ができる、複数のレイヤーで見極めなくてはなりません」と萩本さんは話す。そのためのベストな思考法として、萩本さんが考えたのが「思考の秩序棚」である。整理方法とも言えるこの方法は、技術やそれを囲む問題や現状を「実体」「メカニズム」「概念」「目的」「理念」という5つのレイヤーに分けて分析・整理する。最も現物に近い部分が「実体」であり、その技術はどのようなものか、ど

人々の考え方の違いを認識した上で、ベクトルを合わせ、共有し、合意させるアプローチも重要となる。そのためモデルとして示されたのが、萩本さんたちが主催する「要求開発オンライン」(http://www.openholology.org/)で定義された「こたつモデル」であり、立場によって異なる視点や要求を、可視化(見える化)させるといふ考えだ。



商品開発に置き換えた「こたつモデル」のイメージ図。

「業務担当者」「システム開発者」というITビジネスで分類された立場を想定して定義されているが、これを一般的な商品開発に適用すると、「業務担当者」を、お客様に近い立場の部署、「企画」「営業」「カスタマーサポート」に、また「システム開発者」を「設計開発者」と置き換えて説明することが出来る。

「トップダウンで効率的に進め、利益を拡大する」というオーナー(経営層)の立場、お客様をどのように満足させ、どのように新しい提案をしていくのか」という企画、営業やカスタマーサポートなどの立場、そして「さらに業務を効率化させながらも、どうやって商品やサービスという形にしていくのか」という技術者としての立場。それぞれの目指すものや視点、考え方、やるべきことなどを明確にし、それらをつなげていくことと見える化し、全員共通のゴールを明確にするのが「こたつモデル」の目的である。その中で、これからの技術者は、自分の立場だけに固執す

るのではなく、立場の視点の違いを認識し、共有させていく能力も要求されるのである。

経営層がどのような「将来」を考え、技術者がどのような「未来」を作り出し、お客様に近い部門が「現在」をどのように把握しているのかなど、それぞれの立場での考え方を見える化すること(例えば共通のマップを作成するなど)で、お互いの立場を理解しつつ、ビジネス上の合意を図る。企業の「将来」「未来」「現在」が融合され、つくり出す商品やサービスの「あるべき姿」が見えてくると同時に、イノベーションを続けられる組織に変わっていくのだと、萩本さんは説明する。

以上のHowからWhatを持つ価値を膨らますための思考法と視点とアプローチは、目指すべき技術者を示すものであると同時に、目指すべき企業像を示しているともいえる。これらのアプローチは、決して自分ひとりだけの思考や視点ではなく、プロジェクトやチームなどの複数メ

ンバーで共有することができる。特に概念、目的といったレイヤーでのビジョンを共有することなどで、異なる立場のメンバーそれぞれが持つ知識やパワーを最大限に生かしながら、「コラボレーション」することが始まり、結果的に常にイノベーションを続ける企業となれるのではないだろうか。これからの松下にとっても重要なアプローチの一つである。

そして、インタビュ어의最後に萩本さんは、「いろいろなお話をしましたが、やはり技術にとつて最も重要なのはハートだと思えます。エンジニアのハートは必ずお客様にも届きます。ハートのこもった商品をつくり続けてください」と、力強く結んだ。