

ダメモト・チャレンジ

ダメモト自動車工業では、取引企業とのデータ交換，データ共有に問題のあったこれまでのメインフレーム・ベースの情報システムを，最新式の C/S システムにリプレースする計画を立てた。ダメモトの CIO（Chief Information Officer）である板谷昇一は 30 年以上にもわたり，主力自動車組立工場で生産管理にたずさわり，半年前にこのポストについたばかりであった。彼にとっては CIO としての能力を社内外に示す絶好の機会であり，「完全な」情報システムの構築を心に誓っていた。

4 つのソフトウェア会社から経験豊富なソフトウェア・エンジニアが集められ，ダメモトの新情報システム構築のためのプロジェクト・チームが結成された。プロジェクト・チームのメンバーはこの新しいシステムの構築になんらの不安も抱いていなかった。ところが彼らは，プロジェクトのスタートに当たって，信じられないことを板谷から要求された。それは，板谷がプロジェクトの進捗状況を正確に把握するために，プロジェクト・チームは半月毎に板谷に対して「バグ・コントロール曲線」を示さなければならない，というものであった。バグ・コントロール曲線は日本の自動車組立工場で長年にわたって実績を上げてきた QC（Quality Control）の手法を適用したものであり，板谷は生産管理の現場での経験から，このことを思いついたのである。

板谷はプロジェクト・チームのメンバーに対して，プロジェクトの進行と共にプログラムのバグの数の推移はおおむねロジスティック曲線に沿うはずであると力説した。つまり，プロジェクト管理がきちんと行われれば，発見されるバグの数はプロジェクトの進行と共に減り続け，最後にはほぼゼロになるというのである。さらに板谷は，バグの数が順調に減らないのであれば，それはプロジェクト管理が上手くいっていない証拠になる，と言った。

しかし，プロジェクト・チームの誰もが，いかに上手くプロジェクト管理を行おうとも，発見されるバグの数をコントロールすることなど不可能であることを知っていた。プロジェクト・チームのチーフであった河村正治はこのことを板谷に説明しようと考えた。しかし，板谷の性格をよく知る同僚がそれを押し止めた。河村自身も板谷を納得させられる自信は無かった。結局，プロジェクト・チームのメンバーは，自らの意に反して，彼らがコーディングするプログラムの中に意図的にバグを埋め込み，バグの発見数をコントロールすることにした。プロジェクト・チームが板谷に提出するバグ・コントロール曲線は，見事なまでにロジスティック曲線に近い形状を示した。

ダメモトの新情報システムは，運用以来，いくつかのトラブルを引き起こした。その中には，顧客の利益を大きく損なうものまで含まれていた。板谷は「彼の」プロジェクトが失敗に帰したことに大きな失望感をいただいていた。

©2003 by Kiyoshi Murata

This case may be quoted or published without permission as long as it is not changed in any way and it carries the copyright notice.

ケース・メソッドのための質問

1．ダメモトの新情報システム構築プロジェクトが失敗に終わった原因はどこに求められるのでしょうか。理由を明示して答えなさい。

ヒント：倫理問題，組織・管理上の問題，社会・政治問題を区別しなさい。

2．プロジェクト・チームのメンバーがプログラムに意図的にバグを埋め込んだ行為は正当化できますか。理由を明示して答えなさい。

ヒント：プロジェクト・チームのメンバーが専門家としてだけでなく，さまざまな立場に応じた責任を有していることに注意しなさい。

3. もし、ダメモトの新情報システムが何のトラブルも無く運用されているとすると、プロジェクト・チームのメンバーがプログラムに意図的にバグを埋め込んだ行為は正当化できますか。理由を明示して答えなさい。

ヒント：功利主義，義務論その他さまざまな観点から検討しなさい。