

Critical Chain

I

プロジェクト・
マネジメント

「本日の取締役会は、これにて終了」ジェネモテム社の会長兼CEO、ダニエル・ブルマンが横柄な口調で告げた。エレガントな造りの会議室に、部屋をあとにする取締役連中の話し声が響いた。昨四半期のジェネモテム社の業績は、創業以来最高の数字を記録した。取締役連中も喜んではいないが、こことさらそれを騒ぎ立てる者は誰もいない。当然のことと受け止めているのだ。ここ六年間、ほぼ毎四半期ごとに業績を伸ばしてきたからだ。

「ちょっと、話があるんだが……」退室していく社外取締役らと笑顔で握手を交わしながら、ブルマンがアイザック・レビに向かって声をかけた。全員が去ってから、二人は椅子に腰を下ろした。

「マクアレンの最終報告書には、もう目を通したかね」会長が訊ねた。

「コンサルティング会社を雇って、製品開発の現状を徹底的に分析すべきだと主張したのは、エンジニアリング部門担当上級副社長のアイザック・レビだ。分析はエンジニアリングだけに限らず、プロセス全体に及んだ。新たに開発するモテムに搭載する機能がいかにか決定されるのかから始まり、開発プロセス、そして新しい設計・仕様がどのようにして製造部門、マーケティング部門に受け渡されるのかまで、詳細な分析が行われた。」

いままで何もしていなかったわけではない。新しいテクノロジー、新しいツール、さらには新しい経営メソッドに至るまで、新しいものに自ら積極的に取り組んでいくことが、この会社では全員に期待されている。でなければ、会社幹部は務まらない。にもかかわらず、アイザックは分析を行うために、外から専門家を雇うことにこだわった。「当然のこととして、見過ごしていることがたくさんあるはずだ。外部の人間でなければ気がつかないことが山ほどあるはずだ」というのが理由だった。プルマンもアイザックの主張を全面的にサポートした。実際、反対する者は誰一人いなかった。

決して簡単な作業ではなかったし、コストも高くついた。そして、ようやく一週間前に四〇〇ページに及ぶ報告書が届けられたのだ。

「なかなかの内容だと思います。これまで、私たちが見過ごしてきたことが数多く指摘されています。コストに見合った内容以上の出来だと思います」

「私もそう思う。参考になることがたくさん書いてある。しかし、報告書に提案されていることをすべて実行に移したとして、それでどれだけ開発時間が短縮できると思うかね。残念ながら、そのことは報告書には書かれていない。私は、それが知りたいんだが」

「なるほど、難しい質問ですね……。五パーセントぐらいでしょうか。いや、五パーセントも無理かもしれません」

「ああ、大して期待できないと思う。ということは、これだけ時間とお金をかけたのにもかかわらず、結局のところ、見通しというか、答えはまだ見つからないということか……」プルマンは立ち上がった。「やれることが、あとひとつだけ残っている……。アイザック、こうなったら社内シンクタン

クを立ち上げるしかないな」

「シンクタンク？ ずいぶん大胆な発想ですね。そう簡単なことではないと思いますが」アイザックも立ち上がった。

「ああ、かもしれない。だが、薄氷を踏むようないまの状態をずっと続けるわけにはいかないんだ」プルマンは部屋の出口に向かった。「何とか、この状態を脱出する方法を見つけなければならぬ。何としても……」

デスクの前に並んで座っている三人の若いマネジャーに視線を送るアイザックの顔には不安そうな表情が浮かんでいた。みんな、若すぎる。この仕事をこなすには経験も浅すぎる。しかし、それが会長の決定だった。

「在籍年数の長い連中は、会社のやり方にすっかり染まりきっている。これまでとは違う斬新でいい方法を思いつくことができるとしたら、それは若い連中だ。これまでのやり方に楯突いたり、既存のルールに満足することができない若さを備えた社員だよ。自分たちのことを思い起こしてみてくれ。会社を立ち上げた時、いかに若く、経験不足だったかを。それまでの考え方なんかすべて無視して、ことごとく破っていたじゃないか。それが、いまの自分たちにつながっているんだ」

確かに……。しかし、最初の会社は大失敗だったではないか。だが、そんなことをあらためてプルマンに指摘する必要もない。

「君たちは、お互い初めてだったかな」アイザックは三人に訊ねた。「だったら、まずは自己紹介か

ら始めようか。マーク、君からだ」

「エンジニアリングのマーク・コワルスキーです」

マークは三二歳。大柄な男で、声もその体格に相応しい。ジェネモテム社に入って八年、最近A226モデルのプロジェクト・リーダーに昇進したばかりだ。彼は、プルマンが求めているような反骨精神を持っているタイプの間ではない。それに、彼をいまの仕事から外してまで、A226の開発に支障をきたすようなリスクも冒したくない。しかし、この仕事にはしっかりしたグループ・リーダーが必要だ。

「マークが、君たちのグループ・リーダーだ。建設的な批判には前向きに対応できるオープンなマインドの持ち主だし、非現実的な批判はきちんと拒否できるだけの見識と思慮も持っている。それに明朗な男で、グループの和を大事にする」アイザックが、マークの紹介を補った。「しかし、もしそんな立派な奴じゃなかったら、ちゃんと教えくれよ」

冗談のつもりで言ったのだが、三人は極度の緊張のせいか、笑うどころではなかった。なにしろ上級副社長の部屋に招き入れられることなど、彼らにとっては初めての経験だ。アイザックは、次の者に自己紹介をするよう促した。女性だった。

彼女は、マークと同じように自己紹介した。「マーケティング担当のルース・エマーソンです」

「マーケティングでの君の仕事は？」アイザックは、もう少し詳しく説明するよう求めた。

「ブランド・マネジャーをやっています。A106モデルのマーケティング企画チームにいました」

あとの二人は、感心した様子を見せた。ジェネモテム社にとって、A106モデルはいま最大のヒ

ット製品だからだ。

「ルースがこのグループのメンバーに選ばれたのは、徹底して完璧を目指す彼女の比類なき追究心ゆえだ。わからないことは徹底して質問する。君たちも、いまにすぐわかるはずだ」

「フレッド・ロメロです」アイザックの視線に応えて、最後の一人が自己紹介した。「経理から来ました」

「ただの経理マンじゃないぞ」アイザックが笑顔を見せた。「フレッドは、企業経理の反逆児だ。だが、ことプロジェクト監査に関しては彼の右に出る者はいない。社内一だ。ところで、君たちはどうして自分がここに呼ばれたのか知りたいだろう」

マークとルースがうなずいた。フレッドは無表情のままだ。

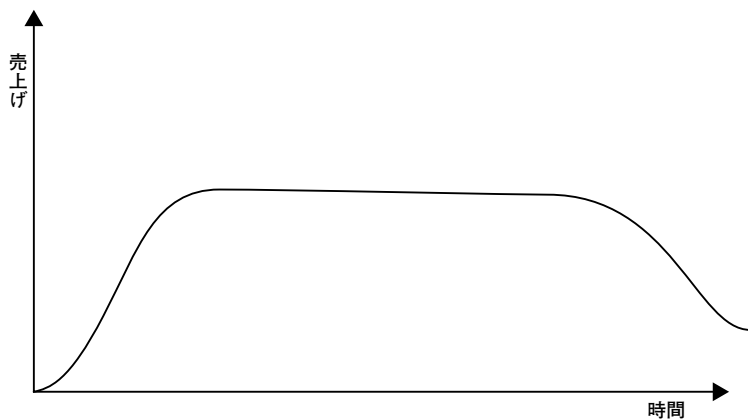
「これから、シンクタンクを作る。君たちがそのメンバーだ。君たちの使命は、この会社の将来を脅かしている最大の脅威を取り除くこと、ソリューションを見つけることだ」

アイザックはそう言うと、しばらく間を置いて三人の目を順に見据えた。

「まず、我が社がどんな問題を抱えているのか、そこから説明しよう」アイザックは立ち上がると、マーカーを手に取りホワイトボードに向かって曲線を描いた。「何だかわかるかね」

「どんな教科書にも載っていることだ。製品のライフサイクルだよ。まず製品が市場に投入され、売上げは伸びていく。しばらくすると、売上げは安定して横ばいで推移する。製品は成熟期に入り、そして最後は減退していく。我が社の製品もそうかな？」

わかりきった質問に、三人ともアイザックが自分たちに返事を期待しているとは思わなかった。



「どうかね？」その口調に、三人はそうではないことに気づいた。

「我が社の場合、どちらかというところ、もっと三角形に近い形になるのでは？」まず、マークが口火を切った。「新しいモデムの市場導入が完了する前に、さらに新たな製品の市場投入を発表します。当然、導入期にあるモデムは影響を受けます」

「ナンセンスだと？」

「いえ、そうは言っていません」マークは慌てて正した。

「我が社が新しいモデムを立ち上げなくても、他社がやります」ルースが、マークを援護した。「いずれにしても、いま販売しているモデムは廃れる運命にあります。新しいモデムを投入していかなければ、マーケットシェアが失われるだけです」

「そのとおりだ。競争が熾烈を極めている現状では、半年おきに新しい世代のモデムを投入していかなければいけない」

全員、うなずいた。

「君たちにはあまり関係のない話かもしれないが、少し観点を変えてみよう。我が社のウォールストリートでの株価だが、昨日の新聞によると六二ドル四八セントだ。だが、会社の資産や利益だけでなく、高に高い株価をつけるわけがない。こんなに高い株価がついているのは、おもに将来の成長性と利益増加への期待感からだ。これまでの業績をもってすれば、当然な期待感だろう。しかし、それがどんなにもろいものかわかるかね」

みんなが黙っているのを見て取ると、アイザックは言葉を続けた。「一度でも失敗したり、出来の悪い製品を投入しようものなら、いや、たとえいい製品を出したとしても、競合他社に三か月でも後れをとろうものなら、どんなことになるかわかるかな。ルース、どう思う」

「たいへんなことになります。マーケットシェアを大きく失うことになると思います」

「これまで、我が社の製品を使っていたユーザーも他社に乗り換えてしまうだろう。古きよきブランド志向などあったものじゃない」アイザックはため息をつくと、さらに深刻な口調で続けた。「一度でもしくじったら、株価は一気に落ち込む。株主が被るダメージは深刻だ。一度ならず二度続けてしくじろうものなら、会社の存続さえ疑わしくなる」

そう言うと、アイザックはしばらく黙った。三人の若いマネジャーはお互い、顔を見合わせた。

「我が社の製品はライフサイクルが非常に短い。いまは約六か月だが、周りの状況を考えてと、今後ますます短くなっていくのは避けられない。しかしその一方で、製品開発はどろがんばっても二年はかかる。どうということか、わかるかね。問題がわかるかね」アイザックはここでまた一呼吸、間を置

いた。

しばらくの沈黙の後、アイザックは三人の心を見透かすように言った。「製品の開発には二年かかる。しかし、新しい製品は六か月おきに出していかなければいけない。行き着くところはひとつしかない。いつか、しくじる時が必ず来ることだ。しくじるかどうか」ではない。このままで、しくじることには目に見えている。問題は「いつ、しくじるか」だ。しかしさつきも言ったように、我々にしくじることとは一度たりとも許されない」

それが何を意味するのか——みんな、その言葉を理解しようと、座ったまま口を閉じた。しばしの沈黙を破って、アイザックが口を開いた。「君たちの使命は、開発期間を大幅に短縮する方法を見つけることだ。これまで何年もその答えを探し続けてきたが、いまだに見つかっていない。君たちは、最後に残された希望だ。君たちには、何としても答えを見つけてもらいたい」

「しかし、どうやって？」マークの顔は紅潮していた。

「マーク、そこなんだ。どうすればいいかは、私にもわからない。君たちに探してもらいたいんだ」

「そう言われても……。何らかのヒントか、サポートがなければ」

「君には、A226の責任者も続けてもらおう。A226プロジェクトをテストに使ってもらおうと考えている。君のバックアップには、君が選んだ人間を使ってもらって構わない。ルース、フレッド、君たちにはいまやっている仕事からは完全に外れてもらおう。必要ならば、どこかに視察へ行ったり、学会やカンファレンスに出席したり、大学でエグゼクティブMBAを取得するのも構わない。言ってくれれば、いくらでも予算は組む。制限なしだ」

「私たちの上司は誰ですか」

「私だ。直接、私に報告してくれればいい。定期的に報告書を上げて進捗状況を知らせてもらいたい」
「時間はどのくらいあるのですか」

「A226モデルは、あと一六か月で市場に投入する予定だ。スケジュールどおりか、それ以前までに完了させてもらいたい。ところでだ、もしそれなりの答えを見つけないことができれば、君たちシンクタンクにはそれなりの見返りを用意してもらおう。自社株だ。報酬として、かなりの株を用意する」
「かなりとは、どのくらいですか」フレッドは、訊かずにいられなかった。

「ひとり、一万株ずつだ。だから、がんばってくれ」

アイザックの部屋を出ると、三人は顔を見合わせた。「がんばってくれと言われても……、宝くじで一等を当てるようなものだな」マークが、ため息を漏らした。

「株だなんて、まるで本当に宝くじを当てるようなものね」ルースが続けた。「だけど、一万株は確かにすごいわ。億万長者になれるわね」

「まあ、まず無理だな」

私は、もう一度メモを手を取った。もう、何十回も目を通したメモだ。

リックへ

今回、先生にエグゼクティブMBAの授業を持ってもらうことになりました。

どの授業を担当してもらうのか相談をしたいと思います。

月曜日の午後二時から打ち合わせしたいと思いますが、都合はいかがですか。

ジム

たった三行の短いメモだ。だが、私にとって大きな意味がある。大きな意味が……。

私は、大学のビジネススクールで教鞭を執っている。長い間、その階層制度の底辺で甘んじてきたが、ようやく一年前にそこから這い上がることができた。助教教授から準教授への昇進がなかったのだ。助教教授は、玄關マット程度の地位でしかない。準教授はそれより一段上で、周りからも多少は尊敬される。しかし正直なところ、奇跡としか言いようがない。準教授になるには数多くの論文を発表しな

ければいけないが、私はほとんど論文らしきものを書いていない。しかし、冷静に考えればそれほど驚くこともない。教えることにかけては誰にも負けない評価を得てきた。そう簡単なことではない。一回一回の授業を学生たちにとって充実した習得の場にしなければいけないのだ。しかしその甲斐あって、私の教える授業は学生たちに人気がある。常に最初に満員になる。

そして、このメモがその証拠だ。黒いインクで書かれた三行だけのメモ。今度は、声を出して読み上げた。

「……今回、先生にエグゼクティブMBAの授業を持ってもらうことになりました……」

なんとも響きがいい。まるでシンフォニーのようだ。エグゼクティブMBAで授業を持つということは、来年は終身在職に推薦されるということだ。そうに違いない。終身在職教授であるかないかは、天と地ほどの差がある。まさに地上の楽園なのだ。教授として終身この大学に残ることができるのだ。何をしようとも、いや何もしなくとも、クビを切られることはない。仲間として認められることなのだ。地位が保障されるのだ。

そう、地位の保障……私が求めてきたのは地位、身分の保障だ。妻も同様だ。これまでは執行猶予付きの身分の保障だった。大学教授たる者、すべてこれを経験しなければならない。執行猶予を与えられるのは、犯罪者と若き大学教授ぐらいだろう。ただし、大学教授の執行猶予期間のほうが長い。優れた教師であることを五年かけて証明しなければならぬ。五年だ。五年もかけて、他の教授仲間チームの一員たるに相応しいことを証明しなければいけないのだ。

「……月曜日の午後二時から打ち合わせしたいと思いますが、都合はいかがですか……」