

連載「誰も書かなかった GIS」第13回

お客様への手紙

(株) エヌ・シー・エム 代表取締役社長 柳田聡 (やなぎだ さとし)

1982年東京大学工学部土木工学科卒業。同大学院修士，博士課程を経て1985年より現職。工学博士。専門は画像処理及び地理情報システム。

1 はじめに

数値地図フェアにおける人間観察の結果、同じ分野で活躍なさる敬愛すべき先輩達と言うテーマに続いて、人間シリーズの第3回目として、「お客様」を取り上げたいと思う。

初めに、なぜこのテーマを考えたのかを例の如くまとめる。

顧客との関係の重要性

一番の理由は、良いシステムの開発の為に言わずと知れたお客様とベンダーとの間の仲が極めて重要だからである。これは GIS に限らず、一般にどのシステム開発にも言えることなのは、皆様もお分かりであろう。よってお客様とベンダーの関係について、整理してみたくなった、これが第一の理由である。尤も整理するとは言っても、教科書になる程きちんとはまとめられない点をご容赦頂きたい。

顧客との付き合いの楽しさ

2番目の理由としては、お客様との付き合いが、極めて楽しいからである。その詳細な理由は後程述べるが、楽しいことはつい書きたくるのである。

顧客への感謝

お客様との付き合いを通じて、私自身色々得ることが多いこともあって、お客様には極めて感謝している。これは別に、労働の対価として金銭を頂いているから、そういう様に言っている訳ではない。心から感謝しているのである。従って、この場を借りてお客様への感謝の意を表わしたいと言う、ある意味で極めて虫のいい考えを思い付いた。これが、この原稿を書きたくなった3番目の理由である。

以上の理由により、今回はお客様とベンダーとの関係について、自分自身の経験を含めながら書いてみたいと思う。但し、例の如く極めて超自己流である。ご容赦頂きたい(しかし、毎回毎回同じ台詞を繰り返しているなあ。もうそろそろ、この台詞を省略してもいいと考えているのだが、ついつい不安になって但し書きを入れたくなる)。

2 モラルは守って

いきなりこういう話題に移るのも何だか、最悪のお客様をまず取り上げる。皮肉なことに、最悪のお客様でも反面教師としての役割は果たしている。最悪と言っても、別に GIS のことを余り知らないとか、考えが定まらないとか、そういうたぐいのことを言っている訳ではない。後にも述べるように、考え方を考えるお客様のことを私自身は、必ずしも困ったことだとは思っていない。場合によっては、お客様を説得する良い材料になることもある。例えば「ほら、この前とお考えが違いますよねえ。ですから焦って開発すると損をしますよ。じっくりスケジュール計画を立てましょう。」などと、お客様を（悪い言葉だが）誘導出来るのである。私が問題にしている最悪のお客様と言うのは、それ以前の問題である。つまり、ルールなりモラルを守らない方達、いや連中のことである。最悪の例を2つほど挙げてみる。今まで出合った中でワースト2である。「えーい、おまえだおまえ！」

賄賂を要求する奴

いたんだなあ。発注者の中に賄賂を要求して来たヤツが...。「飲みたいなあ。」と要求して来たので、無視していたら後になっても「まだ飲ませてくれない。」と愚痴を言っていた。大体こういうモラルの無いヤツは、トラブルメーカーである。その後も、汚い手を使って値切って来たり、仕様外のことを要求してきたり、最後まで散々でこずらされた。モラルなり社会常識が重要であると、思い知らされた一例である。

会話の無限ループ

かつて値切りがたい為に、私のことを20分以上電話口に釘付けにしたお客がいた。予算に関して言えば、例えばこれだけしか無いと言う風に、明確に限界を示して頂ければこちらでも対策の立てようがあるのだが、ただ単に値切りがたい為に、意味の無い会話を電話口で永遠に続けられたのである。こういう事が2回続いたので、さすがの私も業務妨害だと頭にきて、「あなたとは文化が違うので一緒に仕事が出来ない。」と言う内容の Fax を送り付けてしまった。今にして思えば大胆な行動であったと思うが、当時は受注し損ねても全く構わないと言う開き直った態度であった。この後この Fax がきいたのか、逆に値上げした金額で決着し、今でもこのお客様とは何事もなかったような関係が続いている。考えてみるに、我ながら（悪？）運が良い様な気がする。

3 こんな個性は大歓迎

後ろ向きな話題はこれぐらいにして、ここからは楽しい話題、こういうお客様なら大歓迎と言う例を取り上げてみる。

3-1 共同開発者になってしまったH氏

某県庁の業務支援システムの発注担当者となられたH氏は、同時に弊社の共同開発者の如く動いて下さる。業務支援アプリケーションの開発であるだけに、その業務の内容を細かくこちらに伝えて頂かなければならず、その業務内容を伝えるだけでなく、テーブルの構造設計にまで参加して下さる。お陰で、朝の10時から夜の10時までの連日のミーティングと言う結果に相なるのである。そればかりか、簡単なアプリなら御自分でも書け、例えば過去のデータのコンバート作業など、自分でプログラムを書いて処理して下さった。このH氏は、かつて自分自身でシステム開発を担当なさっていたこともあり、それ故ここまで出来るのである。従って、このようなお客様を常に期待することが出来ないことは重々承知している。

3-2 即断即決のY氏

某研究所のY氏は、即断即決の達人である。兎に角、何かシステムの仕様について何うと、即座に返事が返って来る。そのスピードたるや、こちらが不安になる程である。結局何をやりたいかと言う目的が明快な方であり、と同時に力の入れどころと抜きどころが良く分かっていらっしやるのである。その結果として、素早い判断につながるのであろう。公共の研究所に在籍されながら、コスト計算も巧みであり、開発コストが掛かりそうな機能は、こちらが何も申し上げないうちに自ら避けてしまう。純粋な開発の手間以外にかかるコストが、最低である方と言える。

3-3 私の話を楽しみにしてくれるW氏

某研究所のW氏は先日、ある会合での私の講演の折、「柳田さんの話は面白いから是非とも聞きたかったのだが、所用で不可能なので、後程ビデオで見るともりだ。」とおっしゃって下さった。この方とはシステム設計において、かんかんがくがくの議論をすることが多いのだが、こう言われてしまうと張り切らざるを得ない。こっちも人間だけに遂々サービスしてしまうのである。正直言って、必要以上に張り切りすぎ、予算を超えて仕事をしてしまう羽目に陥る。システム開発の見積もりなんぞは、元々厳密に出来ないのである（こんなことを書くと仕事がし難くなるなあ...お金のことは、いつかこの連載でまとめようっと）。

3-4 意見が割れるH,W,K氏

同じく某研究所のH、W、K氏とは、システム開発についてお話しすることが多いのだが、その際この三者の間で意見が割れて下さる。単純に考えると、意見が割れるお客様は困ったものだ、と言う結論に至るかもしれないが、私自身はそれはちょっと違うのではないかと考えている。無論、3-2で述べたY氏のような即断即決が、一番望ましいのかもしれ

ないが、逆に意見が割れると言うことは、システムを多様な観点から眺められると言うことである。つまり、下手にお互いに誤解したまま誤った方向に突っ走る危険性が、それだけ減るのである。お客様が、意見が割れているとなると、こちらも（安心して？）お互いに異なった意見を提案することが可能であり、結局お互いに言いたいことが言い合える環境につながる。このような経験を通じて、システム開発の難しさ、いやらしさ、多様な価値観と言ったものを肌で会得して行くことが出来るのである。その意味で、私は意見が分かれるお客様も非常に有り難いと思っている。

3-5 営業マンになって下さる K 氏

某ゼネコンの K 氏は、何かに付け私に仕事をあげようと画策して下さる。早い話し、弊社の営業マンになって、動いて下さると言うことである。発注者と受注者と言う関係であれば、受注者側が仕事を頂いて、発注者に対して感謝するのが普通である。しかしこの K 氏に関しては、私が「この仕事を引き受けさせていただきます。」と申し上げると逆に、「有り難う。」と嬉しそうに感謝して下さるのである。いつも「何か逆だなあ。」と感じながら、恐縮しつつお付き合いしている。

4 基本はアメとムチだと思っのですが

本章では、私自身の経験を踏まえて、お客様とベンダーとの付き合い方に関する、私なりの提案をしたいと思う。その基本は、タイトル通り「アメとムチ」だと思っ。最初に「アメを下さい。」と言うのも何なので、ムチから始める。

4-1 ムチ

お客様は、ベンダーに対して以下のような態度で、接すれば良いのではないかと思っ。

分かるまで説明させる

要はベンダー（システムの提供者）側は、システム開発のエキスパートであるのだから、お客様より知識を持っていて当然である。従って、この情報格差を埋めることが重要で、「俺にわかるように説明しろ。クライアントサーバーって何だ。イントラネットって何だ。どんなメリットがあるんだ。」などと言うように、分かりやすい説明を求めるべきだと思っ。その結果、お客様が分かるように説明出来ないシステム開発者がいたとしたら、そこはコンサルティング能力がないと見なして、以後お付き合いすべきではないと思っ。

良いことばかり言わせない

システム開発においては、数多くの決定を下さなければいけない。つまり、たくさんの選択肢があると言うことである。そして、ある選択を行う場合は、それについて必ず長所と短所がある筈である。従って、ベンダーがあるシステムを提案して来たとしたら、必ず短所なり問題点も含まれている筈である。それらの問題点を最初に列挙、例示させるべきではな

いかと私は考えている。問題点が最初から列挙、例示されていれば、後にトラブルになることが防げるのである。このような基本的な事実を目をおおって、良いことばかり言うベンダーは、信頼出来ないと思って付き合うべきでないと思う。

幅広く考えさせる

前述した通り、システム開発においては、数多くの選択を繰り返さなければいけない。その為に、選択肢は出来るだけ幅広く用意するべきである。たくさん考えた中で、最適なものを選ぶことが必要なのである。よって「他の選択肢はないのかね。各々の手法の優劣を比較せよ。」とベンダーに迫る態度が、必要なのではないか。

テストユースを要求する

一般にシステム開発においては、それなりの予算が必要になることが常である。従って、導入してみたけれど効果が上がらなかったでは困るのである。「使ってみてから導入するか否か決めるよ。」と言うように、テストユースを要求する態度が、場合によっては必要になる（特にパッケージソフトや、レスポンスタイムが極めて重要になるシステムなどの場合）。尤も、テストユースと言っても色々な形態がある。例えば、プロトタイプ（本システムを開発する前の試作品）をまず開発し、その性能を見てから本システムの開発計画に入る、などと言うことも一種のテストユースではないかと思う。或いは、目的とするシステムに、比較的近い既存のソフトウェアを持ってきて、テストユースすると言う手も考えられる。要は、導入に当たっては慎重にことを運ぶことが、大切であると言いたいのである。

4-2 アメ

ベンダーにとって、実は自分の首を絞めることにつながるかもしれないムチについて説明したので、今度は安心して私が欲しいアメについてまとめてみる。

理解するように努力する

このことの重要性は最早、解説するまでもないであろう。生半可な理解のまま先に進まれて、後でそれは違うと言われてもベンダーとしては困るのである。

任せっきりにしない

システム開発と言うものは、言うまでもなくシステム開発者とユーザーとの共同作業であると言う性格を持つゆえ、片側に一方的に責任がってしまうのは困るのである。

意見の豹変を責めない

意見が割れることの有用性は、前にも述べた通りであるが、要はシステムには無数の解があるのである。従って、ちょっとした状況の変化で、ベンダー側が意見を変えることは十分有り得るし、またそれが正しいことも多いのである。柔軟に考えている証拠であると割り切り、「この前こう言ったじゃないか。」となじらないで頂きたい。なぜならそれは、今とは違う前提があったから、そう言ったのかもしれないからである。

将来について責任ある予想を求めない

この項は、自分でも勝手なことを言っているなどは思うが、要は、将来について責任ある予想を余り求めないで頂きたいということである。特に、今のパソコン文化と言うのは、非常に変化が激しくて、ある手法、アイデアが必ずしもそのまま将来も生き残るとは限らない。要は、パソコン文化と言うのは、クラッシュ&ビルドの世界である。例えば、一昔前はミニコンによる集中処理がもてはやされ、それがいつの間にかワークステーションによる分散処理に変わり、それがいつの間にかクライアントサーバーと言うキーワードに置き換わったと思ったら、今はWebである。将来の保証など求められても困るのである。

時間的、予算的な縛りをきつくしない

ベンダー側も民間企業である以上、予算を大幅に超えるような開発は出来ない、というのが本音である。無論、時間的な縛りがきつくても良い開発は出来ない。それに関わらず契約と言う約束事に縛られてしまうと、取り敢えず何とかその契約だけは凌ごう、と言う方針を立てざるを得ない。その結果、ユーザーにとって必ずしも良いシステムが納品出来るとは限らなくなってしまうのである。これは結局ユーザーにとっての不利益につながる。

うまくやったら誉める

これは非常にメンタルな問題なのであるが、開発者も人間である以上、誉めて頂けると嬉しいものである。開発者を喜んで働かせる為のテクニックであると割り切ってでも、うまくやった時は誉めることをお勧めする。

5 最近楽しめるようになって来た

GIS 市場で大きなシェアを占めているアメリカの GIS 会社の社長が、以前こんなことを言っているのを雑誌の記事で見たことがある。「GISの開発は非常に楽しい仕事である。と言うのは、GISの開発を通じて数多くのお客様と対話し、共に悩み、共に考え、共に解決出来た時の楽しさは何ものにも代え難いからである。」当時の私にとっては、仕事と言うのはどちらかと言うと苦しい義務、労役であり、従って「何言ってるんだ。」と言うのが正直な気持ちであった。

しかし最近やっと、年をとったせい、経験を積んだせい、人柄が丸く(?)なったせい、或いは、はたまた成長したせい、この社長の気持ちがよく分かるようになって来た。これは、お金とは全く別次元の問題である。その理由を整理すると、以下のようになると思う。

社会的バラエティー

GIS と言うものは、色々な分野で使えるものである。従って、私がお付き合いする方達も色々な分野にまたがっている。例えば、自然保護に携わっている方と、どちらかと言うと自然を汚す物を管理なさっている方と、同時にお付き合いしている時などは、非常に複雑な気持ちであった。しかし、何らかの問題で悩んでいらっしゃるという点では共通であり、御活躍なさっている分野が多様であるだけに、興味深くお付き合い出来るのである。

人助け

私共に仕事を依頼して下さるお客様は、GIS を使って何かやりたいことがあるのである。従って、それが出来るように助けてあげる。厳密に言うと、お金を頂いていると言う点で、人助けとは言えないのかもしれないが、その点を除けば結果的には人助け、或いはサービスを提供していることになる。そのことに対する満足感が、お客様との付き合いを楽しめるようになって来た第二の理由であると思う。

物造りの楽しさからサービス造りの楽しさへ

GIS で商売をすると言うことは、単にシステムを作って、それを売れば良いということではない。GIS なりシステムに余り詳しくないお客様を言葉は悪いかも知れないが、どう誘導し、どう問題点を明確にし、どのように合意を得て行くか、或いはどのように最適な答えを出して行くか、どのようにお客様のニーズを引き出して行くか、これらは立派な一つの技術でありノウハウである。物造りの楽しさ、製造業の楽しさと言うことはよく言われることであるが、考えてみればサービス造りだって本当はそれなりに楽しい筈なのである。

更に考えを進めるならば、例えば銀行は、最近虚業だと揶揄されることが多い。でも銀行、金融だって本来は虚業ではないような気がする。だってあの皆が深みにはまって行ったデリバティブ（金融派生商品）だって、元々は資産安定の為の仕組みだった筈である。それがいつの間にか、金儲け、投機の為の手段となって、暴走して行ったのである。要は、サービスがサービスで無くなった。その為に、虚業と言われるようになってしまったのだと私は思っている。

以上の理由で、私は現在極めて楽しんで、仕事をさせて頂いている。無論てこずるお客様もいることはいるが、それはそれでモラル違反さえされなければ、後はこちらの気の持ちようである。てこずるお客様については、これまた言葉は悪いが、ゲームだと割り切って、こちらのルールに乗せる為の戦略を考えれば良いのである。私は今、お客様に対して感謝の気持ちで一杯である。